

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posuzování efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ

Assessing the Effectiveness of Employee Recruitment, Selection and Adaptation in ČEZ
Company

Student: Bc. Markéta Krobotová

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Krobotová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Posouzení efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ
Assessing the Effectiveness of Employee Recruitment, Selection and Adaptation in ČEZ Company
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Metody a techniky zpracování
 3. Teoretické poznatky o získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců a měření jejich efektivity
 4. Představení společnosti
 5. Analýza současného stavu a zhodnocení efektivity zvolených personálních činností
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

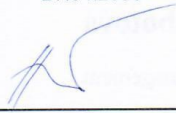
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018





doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Posuzování efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ“ zpracovala samostatně pod vedením prof. PhDr. Jiřího Bláhy, CSc. a uvedla jsem všechny zdroje, ze kterých jsem čerpala.

V Brníčku dne 25. Dubna 2018

Bc. Markéta Krobotová

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce profesorovi PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za jeho pomoc, poskytnutí cenných informací, odborné rady a metodické vedení při zpracování této diplomové práce. Chtěla bych také poděkovat nejmenovaným zaměstnancům společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu, kteří mi ochotně vyplnili dotazník a poskytli cenné informace.

Obsah

1	ÚVOD	5
2	METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ	7
3	TEORETICKÉ POZNATKY O ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACI PRACOVNÍKŮ A MĚŘENÍ JEJICH EFEKTIVITY	9
3.1	Získávání pracovníků	9
3.1.1	Získávání a vyhledávání pracovníků	11
3.1.2	Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.....	19
3.1.3	Efektivní proces získávání pracovníků	21
3.2	Výběr zaměstnanců	22
3.2.1	posuzování uchazeče jako klíčový problém výběru zaměstnanců	23
3.2.2	Kritéria výběru zaměstnanců.....	24
3.2.3	Zásady výběru zaměstnanců	25
3.2.4	Fáze výběru zaměstnanců	26
3.2.5	Metody výběru zaměstnanců	28
3.2.6	Posuzování uchazeče	31
3.2.7	Rozhodnutí o přijetí uchazeče o zaměstnání.....	31
3.2.8	Chyby při výběru zaměstnanců	32
3.2.9	Diskriminace při výběru pracovníků	32
3.2.10	Přijetí pracovníků.....	33
3.3	Adaptace pracovníků	36
3.4	Zásady efektivního výběrového řízení.....	38
3.5	Měření a posuzování efektivity procesu	41
3.6	Shrnutí	42
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČEZ	43
4.1	Charakteristika společnosti	43
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY ZVOLENÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	46
5.1	Call centrum Zábřeh	46
5.1.1	Organizace práce v call centru na pobočce v Zábřehu	46
5.1.2	Metody diplomové práce	46
5.1.3	Získávání výběr a adaptace pracovníků na pobočce v Zábřehu	47
5.1.4	Průběh výběrového pohovoru na operátorku call centra	52
5.2	Dotazníkové šetření.....	53

5.2.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	53
5.2.2	Shrnutí a vyhodnocení výzkumného šetření.....	61
6	VLASTNÍ NÁVRHY A OPATŘENÍ PRO ZEEFEKTIVNĚNÍ PROCESU	63
7	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITRATURY	69
	SEZNAM ZKRATEK.....	72
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	3
	SEZNAM PŘÍLOH.....	4
	PŘÍLOHY	3

1 ÚVOD

Rozhodující hnací silou společnosti je pracovník se svými znalostmi zkušenostmi, schopnostmi a dovednostmi. Úspěch firmy tedy z největší části závisí na lidské práci a proto získávání, výběr a adaptace schopných a spokojených pracovníků patří mezi klíčové činnosti společnosti. Z tohoto důvodu si myslím, že takovému procesu by měla být věnována maximální pozornost. Toto téma jsem si tedy zvolila i jako téma mé diplomové práce a to ve společnosti ČEZ neboli v Českém energetickém závodě na pobočce Zábřeh na Moravě.

Pro firmu je zaměstnanec ten nejdražší zdroj, a čím je kvalitnější, tím může být společnost konkurenceschopnější a výkonnější. Pracovníci totiž ovlivňují důležité činnosti firmy. Hlavním úkolem každé firmy je, aby plnila své cíle, aby byla výkonná, dosahovala zisku, a aby se výkon a postavení na trhu neustále zlepšovalo. Z tohoto důvodu si myslím, že je velmi důležité vybírání a přijetí jedinců s nejlepšími předpoklady pro vykonávání práce, na kterou se hlásí. Jde o nalezení člověka s potřebnými znalostmi, zkušenostmi a dalšími osobními vlastnostmi a zároveň nalézt pro tohoto jedince takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly a zároveň mu přinesly to, co od zaměstnání očekává, například uspokojení a potěšení.

Vybrat správného, loajálního zaměstnance, který bude pro organizaci přínosem, vyžaduje značné úsilí a především dobře propracovaný systém na získání nového pracovníka, aby byl výběr co nejúspěšnější. Personalista, který výběrové řízení provádí, nemá nikdy jistotu, že vybraný uchazeč je ten nejvhodnější, z tohoto důvodu musí mít výborně propracovaný systém, který mu pomůže při daném procesu.

Cílem této diplomové práce je nejen posoudit efektivitu získávání, výběru a adaptaci zaměstnanců ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu, ale také případně vypracovat doporučení pro zlepšení tohoto procesu. Mým úkolem je tedy analyzovat, zhodnotit a posoudit efektivitu procesu získávání, výběr a adaptaci zaměstnanců a navrhnout zefektivnění těchto procesů v organizaci.

V práci se pokusím popsat, jak probíhá proces získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ a porovnáám ho, jak by takový proces měl probíhat dle odborné literatury. V konečné fázi se pokusím navrhnout různá doporučení, která by proces vylepšila, zkvalitnila a především zefektivnila. Ve společnosti je s výběrem zaměstnanců neustálý problém. Neustále se opakují výběrová řízení, protože zaměstnanci tu vydrží maximálně dva roky a poté odcházejí. ČEZ se potýká s problémem nedostatku zkušených pracovníků.

V diplomové práci se tedy snažím vysvětlit a popsat pomocí odborné literatury proces získávání, výběr a adaptaci pracovníků. V práci popisuji získávání uchazečů o práci. Věnuji se různým faktorům, které získávání ovlivňují. Jedná se například o zdroje pracovních sil, metody sloužící k získávání zaměstnanců, o dokumenty, které po uchazečích společnost požaduje a o podobné důležité fáze. V další podkapitole je popsán proces výběru pracovníků a také jednotlivé kroky při výběru pracovníků a poté následuje popis adaptace. V třetí kapitole popisuji společnost ČEZ a její charakteristiky. Následuje kapitola, kde už se věnuji konkrétní pobočce a celému průběhu procesu. V závěru práce jsem uvedla vyhodnocení a celkové shrnutí.

2 METODY A TECHNIKY ZPRACOVÁNÍ

V této kapitole se zaměříme na metody a techniky, které následně využijí v praktické části. V práci využijí dotazování a pozorování, které velmi stručně popíší v této kapitole a následně využijí v praktické části. Dotazování může být ústní (rozhovor) nebo písemné (dotazník).

K tomu, aby výsledky dotazování byly spolehlivé a přínosné, je třeba v první řadě zajistit, aby dotazovaný soubor respondentů byl reprezentativní. Kvalita výběru se vždy promítne do kvality výsledků dotazování, a proto je pokaždé nutné provést výběr na co nejvyšší odborné úrovni.

Rozhovor

Rozhovor neboli interview je metoda sběru dat, ve které tazatel klade otázky informantovi. Tazatel shromažďuje data od informanta, který data poskytuje. Rozhovory mohou probíhat pomocí telefonu, tváří v tvář, nebo interaktivně po internetu. Síla rozhovoru spočívá v tom, že výzkumník může klást dodatečné otázky, aby si upřesnil získané informace (Lukášová, 2004).

Rozhovor může být strukturovaný, polostrukturovaný nebo nestrukturovaný. Strukturovaný rozhovor je veden přesně podle předem připravených otázek, které jsou respondentům kladeny jednotným způsobem. Polostrukturovaný rozhovor má předem připravené otázky u kterých jsou i volné části a možnost mírně se odchýlit, či se na některé informace doptat. U nestrukturovaného rozhovoru máme předem připravená některá témata a okruhy nikoli přesné dotazy (Lukášová, 2004).

Dotazník

Dotazník je vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru. Dotazník je méně časově náročný než rozhovor. Při sestavování dotazníků je třeba řádně promyslet a určit cíl dotazníkového průzkumu. Doporučuje se anonymita pro zvýšení upřímnosti odpovědí. Dotazník je nutno kombinovat ještě s jinými metodami. Tato metoda je vhodná při zkoumání velkého počtu osob současně. Otázky mohou být otevřené, uzavřené nebo škálové. Dotazník by měl být objektivní, spolehlivý, validní, úsporný a zároveň reprezentativní (Lukášová, 2004).

Pozorování

Pozorování, realizované v rámci kvalitativního výzkumu, znamená záměrné a cílené vnímání studovaného jevu. Je důležité, aby pozorovatel dokázal vše podstatné vnímat a zároveň zaznamenávat (Lukášová, 2004).

Pozorování může být prováděno jako zúčastněné (výzkumník participuje na každodenním životě lidí v rámci společnosti, kterou sleduje), nebo jako nezúčastněné

(pozoruje chování lidí v organizaci jako vnější pozorovatel). Při nezúčastněném pozorování může využívat technických pomůcek, například videokamery. Využití technických pomůcek zamezuje ztrátě důležité informace (Lukášová, 2004).

Pozorování může být použito také jako způsob sběru dat v kvantitativním výzkumu. V takovém případě musí mít pozorovatel předem připravený záznamový arch. (Lukášová, 2004).

3 TEORETICKÉ POZNATKY O ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚRU A ADAPTACI PRACOVNÍKŮ A MĚŘENÍ JEJICH EFEKTIVITY

V této kapitole se nejdříve zaměříme na proces získávání pracovníků. Dle teoretických poznatků z odborné literatury se pokusím popsat, jak by takový proces měl probíhat, z jakých zdrojů můžeme čerpat, jaké metody k získávání využívat a jaké dokumenty je vhodné od uchazečů o práci požadovat. Následovat bude samotný výběr zaměstnanců. Zde popíši kritéria, kterými by se podnik měl řídit při výběru zaměstnanců a zásady, které by se měly dodržovat. Také upozorním na jednotlivé fáze procesu, metody a chyby, které jsou časté a na které je třeba dát si pozor a v neposlední řadě samotné přijetí pracovníka na konkrétní pozici. Na konci kapitoly popíšu adaptaci pracovníků, celkově shrnu zásady pro efektivnost výběrového řízení a uvedu některé ukazatele, kterými je možné měřit efektivitu procesu a tedy ji i hodnotit a posuzovat.

Kapitola popisuje a vysvětluje důležité pojmy. Těmito pojmy se zabýváme z důvodu následného využití v praktické části této práce. Pomocí teoretických poznatků posoudíme efektivitu procesu získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti.

3.1 Získávání pracovníků

Získávání zaměstnanců je činnost, která by měla zajistit, aby volná pracovní místa ve společnosti přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tyto pozice, a to s přiměřenými náklady a v odpovídajícím čase. Úkolem tedy je, rozpoznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje, informovat o volných pracovních místech a nabídnout tato volná pracovní místa potenciálním zaměstnancům (Koubek, 2001).

Získávání a výběr zaměstnanců je klíčovou fází formování pracovní síly podniku a do velké míry rozhoduje o tom, jaké zaměstnance bude mít podnik k dispozici. Jinak řečeno rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů podniku zajištěna potřebnými zaměstnanci, zda bude podnik úspěšný, prosperující a konkurenceschopný. (Koubek, 2001).

Tato činnost se u nás označuje jako nábor pracovníků, je ovšem nutné zmínit, že pojem získávání a nábor se v moderní teorii řízení lidských zdrojů odlišuje. Zatímco nábor zaměstnanců znamená získávání pracovníků z vnějších zdrojů, moderní získávání zaměstnanců usiluje nejen o získávání pracovníků z vnějšku, ale také o získávání pracovníků z řad v podniku a tedy z vnitřních zdrojů. Je zde implicitně obsaženo hospodaření s pracovní silou a úsilí o zvyšování produktivity práce. Termín získávání pracovníků také mnohem lépe vystihuje to, o co se moderní personální řízení snaží, je to nábor potřebného počtu přiměřeně kvalifikovaných zaměstnanců, ale jde také o takové pracovníky, kteří jsou vhodní pro plnění zájmů a cílů podniku, kteří jsou zaujatí a motivovaní, jejichž individuální zájmy se co nejvíce

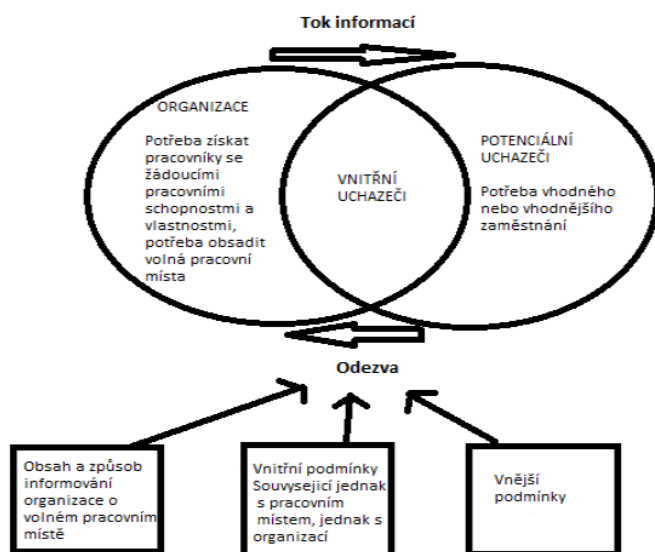
ztotožňují s podnikovými zájmy. Všechno, o co podnik usiluje a na co se zaměřuje daná problematika má pro podnik zásadní a mimořádný vliv. Je pro něj nezbytné zformování harmonického pracovního kolektivu a harmonických vztahů v něm, včetně zformování spolehlivého kolektivu pracovníků (Koubek, 2001).

Evropská legislativa klade důraz na rovné zacházení v pracovněprávních vztazích. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, v 16 odst. 1 ukládá všem zaměstnavatelům povinnost zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci, jestliže se jedná o pracovní podmínky, odbornou přípravu, odměňování a funkční postup. Zaměstnavatel může prosazovat politiku rovného zacházení v oblasti získávání tým, že (Dvořáková a kol., 2007):

- Aktivně a především soustavně rozšiřuje počet vhodných uchazečů o zaměstnání v závislosti na jejich kvalifikačních předpokladech a bez ohledu na kterýkoliv sebemenší znak diskriminace.
- Dává systematicky přednost při získávání či povyšování ženám nebo příslušníkům menšinových skupin.

Nezbytně důležité je pro podnik také to, uvědomit si, že proces získávání se skládá z několika podmínek, z nichž některé jsou ovlivnitelné a druhé nikoli. Ovlivnitelné podmínky jsou ty, které jsou uvnitř organizace. Vnější podmínky jsou firmou neovlivnitelné a ještě navíc hodně proměnlivé. Z těchto důvodů je důležité, aby podnik předvídal a následně přizpůsoboval podmínky tak, aby byly pro budoucí zaměstnance zajímavé a lákavé. Tím pádem by získal spokojené a motivované pracovníky s chutí spolupracovat (Koubek, 2001).

Obr. 3.1 Model vztahů a podmínek při získávání zaměstnanců



Zdroj: KOUBEK, Josef; 2001, str. 118.

3.1.1 Získávání a vyhledávání pracovníků

Získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí. Na straně jedné stojí podnik konkurující si s ostatními zaměstnavateli o žádanou pracovní sílu. Na straně druhé vystupují potencionální pracovníci, kteří hledají zaměstnání a vybírají si z různých jim dostupných nabídek. Nakolik se shodnou představy společnosti a uchazeče, záleží nejen na aktuální situaci na trhu práce, ale také na načasování aktivit obou stran (Dvořáková a kol., 2007).

Proces získávání a následný výběr zahrnuje následující postup (Dvořáková a kol., 2007):

- analýzu práce, identifikaci znalostí, dovedností, schopností, a dalších osobních charakteristik požadovaných od uchazeče,
- vypracování strategie získávání – jakou pracovní sílu, z jakých zdrojů, pomocí jakých metod, v jakém časovém plánu a za jaké náklady,
- výběr a vytvoření metodiky výběru to je:
 - předvýběr potencionálních pracovníků na základě jejich materiálů,
 - testování,
 - assessment centre,
 - výběrový rozhovor,
- hodnocení efektivnosti získávání a výběru zaměstnanců.

Získávání by mělo začít plánováním, které vymezuje, kolik a jakou pracovní sílu společnost potřebuje. Podnik si musí určit, odkdy ji bude potřebovat a s tím souvisí načasování, kdy začít s oslovováním vnějšího či vnitřního trhu práce (Dvořáková a kol., 2007). Plánování je tedy možné dělit na tři složky, a to na prognózování budoucí poptávky lidských zdrojů, předvídání vnitřní a vnější potřeby pracovníků a formulace plánů, která vychází z prognóz (Wilton, 2013). Personální útvar může strategické úvahy o využití pracovníků a následné rozhodování v oblasti získávání podložit (Dvořáková a kol., 2007):

- analýzou vnějšího trhu práce a spádového území dojížděky do zaměstnání, aby se odhadla kvalifikační, demografická, sociální a profesní struktura potencionálních pracovníků,
- analýzou vnitřních lidských zdrojů (pracovníků) podle druhů práce či dle klasifikace zaměstnání. Jejím účelem je zjistit vývoj fluktuace nových pracovníků, fluktuaci dlouhodobějších pracovníků, celkovou vnitřní mobilitu a případné povýšení.

Mezi výhody plánování lidských zdrojů patří poskytování jasných vazeb mezi funkcemi jednotlivých zdrojů získávání, výběru a adaptaci pracovníků a podnikovými cíli. Za organizační cíle považujeme například: efektivní poptávku na trhu práce, systematický postup v oblasti lidských zdrojů a mnoho dalších (Compton, 2010).

3.1.1.1 Získávání pracovníků z hlediska organizace

Získávání a vyhledávání je dvousměrný komunikační proces mezi podnikem a uchazečem o zaměstnání. Zájemci o práci potřebují informace o tom, co podnik nabízí, ale zároveň také co požaduje. Zájemci o zaměstnání nabízí společnosti informace, že jsou pro ni zajímaví a že by jim mělo být zaměstnání nabídnuto. Společnost uchazeče informuje o nabídce dobrého místa (Tomšík, 2011).

Získávání pracovníků zpravidla organizuje a následně provádí útvar pro řízení lidských zdrojů, přičemž vychází ze zvyklostí a zásad podniku pro získávání pracovníků, z personálního plánu podniku a v neposlední řadě z právních podmínek určujících například minimální mzdu, zákonnou pracovní dobu či zaměstnávání cizinců. Oddělení pro řízení lidských zdrojů vychází také z pracovních a kvalifikačních požadavků a z nákladových možností procesu získávání (Tomšík, 2011).

Hlavním východiskem při získávání zaměstnance na určité pracovní místo je (Tomšík, 2011):

- analýza pracovního místa a konkrétní popis práce, která by měla být vykonávána,
- obsah a název pracovní funkce,
- pracovní povinnosti a činnosti,
- ukazatele výkonnosti,
- hierarchie podřízenosti a nadřízenosti v pracovním procesu,
- jednotlivé kompetence na pracovním místě,
- požadavkový profil – kvalifikace pracovníka.

Podmínky si může každá společnost vypracovat sama. Je možné si vytvořit sborníky popisu práce, které jsou průběžně doplňovány a aktualizovány. Personální útvar dle vypracovaného sborníku poté stanoví v jakých zdrojích a jakými komunikačními cestami bude vyhledávání zaměstnanců provedeno (Tomšík, 2011).

3.1.1.2 Zdroje pracovníků a potencionálních zaměstnanců

Získávání zaměstnanců lze uskutečňovat ze zdrojů vnitřních či vnějších. Vnitřní zdroje tvoří pracovníci již zaměstnaní ve společnosti, ať už se jedná o formu stálého pracovního poměru na dobu určitou či neurčitou, nebo jen na dohodu (Tomšík, 2011). Čerpání pracovních sil z vnitřních zdrojů znamená využívat možností vnitropodnikové mobility a tedy využít možnosti povýšení, převedení či přeřazení pracovníka na jinou pozici. Potencionálními uchazeči o volná pracovní místa mohou být následující skupiny pracovníků (Saklslová, 2013):

- pracovníci uvolnění v důsledku technického rozvoje – substituce živé práce stroji,
- pracovníci uvolnění v souvislosti s organizačními změnami nebo ukončením nějaké určité výroby,
- pracovníci, kteří mají předpoklady převzít odpovědnější a náročnější práci,
- pracovníci, kteří sami projevují zájem přejít na jiné místo v podniku.

Využití vnitřních zdrojů a tedy vlastních zaměstnanců s sebou nese mnoho výhod, ale i nevýhod. Výhodou může být například (Bedrnová, 1998):

- návratnost investic vložených do zaměstnance,
- nízké náklady na nábor a zpracování podkladů zaměstnance,
- zkrácení času přijetí, který by byl potřebný u potencionálního pracovníka z externích zdrojů a následné zjednodušení administrativy,
- snadnější a rychlejší adaptace zaměstnance,
- vytváření perspektivy a naděje pracovního postupu pro pracovníka,
- zvýšení morálky a udržení motivovanosti pracovníků v podniku,
- znalost vedení podniku silných a slabých stránek uchazeče,
- užší sepětí s organizací, výhoda pracovníka, že zná své kolegy, pracovní prostředí a ví, co může očekávat.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů s sebou nese, ale i několik nevýhod (Kociánová, 2010):

- omezený výběr pracovníků,
- vznik potřeby obsazení uvolněného pracovního místa zaměstnancem,
- možnost vzniku provozní slepoty (neschopnost vnímat věci jinak, využívat nové jiné postupy a metody),

- možnost negativního ovlivnění sociálního klima uvnitř organizace, které je možná zapříčiněno povýšením kolegy,
- konkurence, rivalita,
- odmítání kolegy po povýšení.

Externími zdroji pracovních sil se rozumí: volné pracovní síly na trhu práce, pracovníci v jiných podnicích, čerství absolventi škol a podobně. Dalšími vhodnými zdroji pracovních sil mohou být například ženy v domácnosti, důchodci, studenti, pracovníci ze zahraničí a to pouze v určité části dne, týdne či jen o prázdninách jako náhrada za dovolené (Koubek, 2001). Vnější zdroje pracovních sil pro nás tedy znamenají poměrně široké spektrum možností. Přinášejí do organizace nové myšlenky, jiný náhled na věc (Sakslová, 2005), mohou přinést některé nové přístupy k řešení různých problémů v podniku, právě z důvodu toho, že nejsou zatíženi již zmíněnou provozní slepotou (Mayerová, 2000).

Pokud se společnost rozhodne získat nové pracovníky z vnějších zdrojů, musí personální útvar zvažovat mnoho věcí. Například zvážit termín zveřejnění nabídky pracovního místa, termín, kdy se nabídka uzavře, termín výběrového řízení, termín vyhodnocení a následné zveřejnění výsledků, termín nástupu do zaměstnání a v neposlední řadě zmínit jaká bude délka zkušebního období (Dvořáková, 2007).

Získávání zaměstnanců z externích zdrojů může přinést podniku několik následujících výhod (Koubek, 2007):

- příliv nových know – how metod a zkušeností z vnějšku,
- rozšířená možnost výběru vhodného pracovníka,
- přichodí pracovníci více vnímají nedostatky v podniku – nové pohledy, názory, poznatky, zkušenosti a následné přístupy k řešení problémů v podniku,
- je možné, že pro podnik bude levnější získat vysoce kvalifikovaného pracovníka z vnějšku, než kdyby ho měl uvnitř podniku vychovat,
- při příchodu nového pracovníka neexistují dlouhodobé vazby a svazky na oddělení, což umožňuje aplikovat i méně populární opatření.

Získávání pracovníků z externího prostředí s sebou nese samozřejmě i několik nevýhod a to například:

- získávání pracovníků je ve většině případů odborně a časově náročnější a hlavně dražší,
- hodnocení pracovní způsobilosti je obtížnější,
- je možné, dokonce i pravděpodobné, že vzniknou problémy s dosavadními pracovníky v podniku, kteří se domnívali, že dané místo bude nabídnuto právě jim,
- příchozí pracovníky je nutné zaškolit a zapracovat do takzvaného rozjetého vlaku,
- adaptace a orientace je časově náročnější,
- možný vznik stresové situace při změně zaměstnání pro pracovníka,
- složitější administrativa,
- podnik musí počítat s možností přijetí nevhodného uchazeče.

3.1.1.3 Volba metod získávání pracovníků

Po vyřešení otázky, která se týkala zdrojů, ze kterých pracovníky budeme získávat, následuje neméně důležitá otázka o tom, jaké metody využijeme při náboru pracovníků.

Volba vhodné metody pro nové pracovníky musí vycházet z toho, že je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v podniku a lákat je k tomu, aby se o tato nabízená místa ucházeli. Samotná volba metod závisí na tom, z jakých zdrojů pracovníky chceme získávat, zda z vnitřních či vnějších. Záleží samozřejmě i na požadavcích, které po potencionálním zaměstnanci bude firma požadovat a to například na vzdělání, dovednostech, povolání, na oboru, praxi, požadovaných znalostech, na charakteristice osobnosti a na mnoha dalších. Je nezbytné brát v úvahu i to jak velký soubor uchazečů chceme mít a potřebujeme, jaká je situace na trhu práce, kolik jsme ochotni vynaložit peněžních prostředků na získání pracovníka a hlavně musíme vědět, jak rychle volné místo potřebujeme obsadit. Metod k získávání zaměstnanců je několik a podnik by se neměl omezit jen na některou z nich. Měl by použít souběžně několik metod, které se slučují a doplňují jedna druhou (Koubek, 2001).

Při získávání pracovníků z externích zdrojů je možné využít tyto metody: nabídka práce na místní vývěsce, online nabídka na pracovních serverech, nabídka práce pomocí spolupráce s úřadem práce, personálních agentur, veletrhy a burzy pracovních příležitostí, webových stránek organizace, inzerce, je možná také spolupráce se vzdělávacími

institucemi, profesními organizacemi, nabídka samotného uchazeče včetně jeho doporučení (Bláha a kol. 2005).

K získávání pracovníků z interních zdrojů se používá interní výběrové řízení, řízení následnictví či vnitřní mobilita zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Ústní nabídka

Princip této metody spočívá v tom, že se zeptáme svých známých a přátel, zda nevědí o někom, kdo by byl vhodný na volné místo a měl o něj zájem. Tato nabídka je velmi levná a poměrně rychlá, a pokud se můžeme spolehnout na známé popřípadě na náš úsudek, je možné touto metodou pracovníka získat.

Nevýhoda této metody spočívá v tom, že není možné jednotlivé pracovníky porovnat mezi sebou. Máme velmi malé množství uchazečů a jsme odkázaní na dobré slovo doporučujícího. Je pravděpodobné, že vznikne nebezpečí ovlivnění vztahem k doporučující osobě, nebo k uchazeči samotnému (Koubek, 1996).

Uchazeči se nabízejí sami

Společnosti, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, navíc dobře placenou a prestižní práci. Mají pro své pracovníky výhodnou sociální a personální politiku, používají velmi často pasivní metodu získávání zaměstnanců. Uchazeči o práci se podniku nabízejí sami. Přicházejí osobně nebo se písemně obracejí na společnost se svou nabídkou.

Výhodou této metody je, že je téměř zadarmo na rozdíl od jiných vysoce nákladných metod.

Na druhé straně má tato metoda řadu nevýhod. Uchazeči mají velice často mylnou představu o potřebách společnosti a značné množství z nich je pro podnik neupotřebitelných, i přesto se jimi ale musí někdo zabývat. Nabídka navíc bývá plynulá, nikoli kampanovitá jako v případě, kdy si organizace sama organizuje získávání a z tohoto důvodu, v době kdy společnost nikoho nehledá, narušuje práci personalistů, kteří se nabídkami musí zabývat i přesto, že nikoho nehledají (Koubek, 2001).

Doporučení

Stávající zaměstnanec dá podniku tip na vhodného potencionálního zaměstnance, nebo pracovník sám informuje vhodného uchazeče o volném pracovním místě. Tato metoda je docela hodně využívána. Zaměstnanci ve většině případů nedoporučují nevhodného uchazeče, protože nechtějí poškodit sami sebe. Tato metoda vyžaduje včasné informování o volném pracovním místě a o konkrétních detailních informacích o pracovním místě, které uchazeč potřebuje vědět. Tato metoda také patří k těm rychlejším a levnějším metodám.

V některých podnicích je dokonce takovéto doporučení stimulováno i finanční či jinou hmotnou odměnou (Kociánová, 2010).

Vývěsky

Metoda se používá v případě, že chceme získat čerstvé absolventy škol, či méně kvalifikované pracovníky. Nedoporučuje se použití v případě, že potřebujeme kvalifikované odborníky s praxí, specialisty, či manažera do podniku. Vývěsky musí být umístěny na vhodných místech a to tam, kde předpokládáme častý výskyt vhodných uchazečů. U této metody můžeme využít i různé vývěskové služby. Vývěsky patří také k těm levnějším, ale zároveň účinným, jelikož je možné uvést všechny potřebné informace. V tomto případě má uchazeč dostatek informací o pracovním místě a je tedy schopen ihned rozhodnout o tom, zda se o místo bude či nebude ucházet (Koubek, 1996).

Z výše uvedených informací vyplývá výhoda této metody a to ta, že se redukuje počet nevhodných uchazečů. Metoda má ovšem i jednu nevýhodu. O pracovním místě budou vědět pouze lidé, kteří se dostanou k vývěsce a zároveň si ji všimnou a přečtou (Koubek, 1996).

Veletrh pracovních příležitostí

Nejčastěji se jedná o veletrhy práce organizované na vysokých školách, kde se prezentují převážně velké a známé organizace a ty zde lákají budoucí uchazeče o zaměstnání atraktivními nabídkami na rozvoj kariéry, zajímavou pracovní náplní, možností dalšího vzdělávání a samozřejmě zaměstnaneckými výhodami (Dvořáková, 2007).

Inzerce

Tato metoda patří k těm tradičním a tedy i rozšířenějším metodám při získávání pracovníků. Využívají ji hlavně firmy, které vyhledávají pracovníky vlastními silami. Využívají k tomu především inzerce ve sdělovacích prostředcích a to v televizi, rozhlasu, či v tisku. Tato metoda je rozšířená i oblíbená, jelikož je schopna informaci sdělit velkému množství lidí a tak přilákat i mnoho uchazečů o práci a to poměrně rychle. Nevýhodou je vysoká cena (Koubek, 2001).

Spolupráce s úřady práce

Úřady práce slouží nejen organizacím, kterým pomáhají nalézt vhodného kandidáta, ale také konkrétním uchazečům, kteří nemohou najít volné pracovní místo (Kociánová, 2010). Tato metoda je vhodná například při obsazování pracovního místa, které nevyžaduje příliš vysokou kvalifikaci. Metoda je finančně nenáročná. Úřady práce firmě mohou usnadnit práci a zajistit pro ni předběžný výběr. V některých případech je možné získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Nevýhodou může být omezený výběr pracovníků (Koubek, 1996).

E-recruitment – využití internetu

V posledních letech se jedná o nejrozšířenější a tedy nejvíce používanou metodu při získávání pracovníků. Firmy zde mohou umístit svou nabídku zaměstnání. Tato metoda slouží taktéž i lidem, kteří zaměstnání hledají. Řada podniků umísťuje inzeráty o volných pracovních místech přímo na své vlastní internetové stránky. Existují také specializované servery, kde podnik může inzerát zveřejnit ovšem většinou už za poplatek.

Relativně nízká cena a operativnost patří k výhodám této metody, oproti tomu nevýhodou může být to, že nezahrnuje všechny kategorie uchazečů a to ve většině případů starší zkušené ročníky s dlouholetou praxí. Tato metoda je tedy velmi vhodná a účinná za předpokladu, že uchazeči mají přístup k internetu a jsou zvyklí jej využívat a především se orientovat v nabídkách (Duda, 2008).

Spolupráce se vzdělávacími institutami

Spolupráce umožňuje podniku vytipovat si během praktické výuky učňů, praktikantské praxe středoškoláků či stáže na vysokých školách, kdo splňuje konkrétní požadavky pracovního místa. Dále také umožňuje zveřejnit ve vzdělávacích institucích nabídku daného pracovního místa včetně požadavků. Výhodou je to, že institut většinou doporučí podniku pouze vhodné studenty či absolventy. Společnost obdrží všechny potřebné informace o profilu studenta. Nevýhodou je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a to zamítá možnost operativně obsazovat pracovní míst v průběhu celého roku (Koubek, 2007).

Spolupráce s personálními agenturami

Personální agentury fungují jako sprostředkovatelé práce. Provádějí kampaň za zaměstnavatele, prezentují inzeráty, zvou uchazeče a provádějí s nimi rozhovory. Obvykle mají vlastní databázi uchazečů o práci (Bělohlávek, 2006). Tato metoda je velmi finančně náročná a v úvahu musíme vzít i fakt, že kvalita personálních agentur je různorodá (Koubek, 1992). Výhodou ovšem je, že personální agentury znají podmínky konkrétního trhu práce a ví koho a kde hledat (Dale, 2007).

Headhunting

Neboli lovci hlav. Tato metoda se zaměřuje na vyhledávání mimořádně nadaných vedoucích pracovníků a následnou snahu odlákat je z dosavadní pracovní pozice a přivést ke svým klientům (Bělohlávek, 2006). Jinými slovy řečeno je to zdlouhavá metoda, při které vedoucí pracovníci hledají vhodné pracovníky a nabídnou jim místo v podniku.

Výhodou je, že je skoro jisté, že vybraný kandidát bude vhodný, ovšem tato metoda nese i řadu nevýhod. Metoda je velmi časově náročná. Vybraní kandidáti znají své kvality

a uvědomují si svoji cenu, a proto jsou finančně velmi nároční, mají vysoké požadavky a požadují vysoké odměny (Koubek, 2007).

Jistou nevýhodou je i to, že tito pracovníci nemají možnost okamžitého nástupu na danou pracovní pozici, z důvodu výpovědní lhůty v jiném podniku (Koubek, 2007).

Nejčastěji využívané metody k získávání pracovníků

Na základě šetření v 84 českých firmách v roce 2000 bylo zjištěno a následně sestaveno následující pořadí metod využívaných k procesu získávání pracovníků. Podle Bělohlávka se nejčastěji využívá osobních kontaktů, následuje inzerce v novinách, poté osobní iniciativa uchazeče, databáze personálních agentur, pátá nejčastěji využívaná metoda je spolupráce s úřadem práce, následuje využití kontaktů ze škol, poté kariérový růst, internet a jako poslední variantu firmy volí Headhunting (Bělohlávek, 2006).

3.1.2 Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které podnik požaduje a které jsou následně předkládány uchazeči o zaměstnání, jsou velmi významným zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale hlavně následný výběr pracovníka. Volba dokumentů požadovaných od potencionálních pracovníků je tedy klíčová a závisí na povaze obsazovaného pracovního místa. Nejčastěji se od uchazečů vyžaduje strukturovaný životopis, motivační dopis, firemní dotazník, žádost o zaměstnání, doklady a certifikáty o vzdělání popřípadě ještě také reference či doporučující dopisy z bývalého zaměstnání. V případě některých pracovních pozic může být od uchazečů požadován i návrh koncepce činnosti, ukázka práce, lékařské osvědčení o zdravotním stavu či třeba výpis trestního rejstříku (Kociánová, 2010).

Motivační dopis

Motivační dopis bývá většinou přílohou k životopisu. Slouží uchazeči k tomu, aby se představil před svým budoucím zaměstnavatelem. Obsahuje konkrétní vlastnosti uchazeče, které by se měly shodovat s pracovní nabídkou. Správně napsaný motivační dopis musí personalistu zaujmout a zanechat v něm dojem výjimečnosti potencionálního pracovníka.

Dotazník

Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o potencionálním pracovníkovi. Rozlišujeme dvě základní formy dotazníků a to otevřený a jednoduchý.

Jednoduchý dotazník umožňuje uvést jen a pouze holá fakta. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobně a detailněji popsat některé skutečnosti, zaujmout postoje,

vyjádřit se k případným otázkám a tak podobně. První forma se používá při obsazování nenáročných manuálních či administrativních míst, kdežto druhá forma je zpravidla využívána při obsazování náročných manažerských míst (Koubek, 2001).

Obě formy dotazníku mají první část totožnou. Ta obsahuje zpravidla základní identifikační údaje, jako je například jméno a příjmení, adresa trvalého bydliště, název zaměstnání, o které se uchazeč uchází, datum a místo narození uchazeče, vzdělání a odborná příprava, rodinný stav, státní příslušnost a tak podobně. Ve druhé části se však obě formy dotazníku výrazně odlišují. Jednoduchý dotazník umožňuje uchazeči uvést pouze výčet předchozích zaměstnání, pracovní zkušenosti jiné, než které vyplývají ze vzdělání či některé informace o posledním zaměstnání. Otevřený dotazník však v této části umožňuje uchazeči, aby se podrobně rozepsal o některých skutečnostech, jako jsou například pracovní dovednosti, silné a slabé stránky jedince, záliby konkrétní představy o vývoji kariéry a mnoho dalších (Koubek, 2001).

Dotazník poskytuje jistou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a nevhodnosti. Následné sestavení seznamu vhodných kandidátů, kteří by měli být pozváni k výběrovému řízení tedy k takzvanému pohovoru. Většina firem si navrhuje svoji vlastní formu dotazníků. (Armstrong, 2002).

Životopis

Životopis vypovídá o osobním a profesním vývoji a také umožňuje nahlédnout do podstatných životních událostí a osobních rysů potenciálního zaměstnance. Vyznačuje se především srozumitelností, systematikou a hlavně logikou. Rozlišujeme tři základní druhy životopisů a to volný, polostrukturovaný a strukturovaný.

Volný životopis má tradičně podobu chronologického popisu života potenciálního uchazeče a ten jej nezřídka formuluje tak, aby vynikla jeho způsobilost pro dané konkrétní místo. Upřednostňuje všechny jeho pozitivní rysy a přitom neprozrazuje skutečnosti, které by mu při přesvědčování pro přijetí mohly uškodit. Volný životopis se vyznačuje také hlavně tím, že obsah i struktura jsou ponechány pouze na uchazeči, proto je obtížnější zpracovat z něj data. Firmy nemají možnost srovnávat životopisy mezi sebou a tedy ani srovnávat uchazeče. Výhodou je, že tato forma životopisu umožňuje posoudit formulační schopnosti uchazeče a jeho schopnosti argumentovat ve svůj prospěch, ovšem to jen v případě, že životopis psal sám. Je také vhodnějším materiálem pro posouzení uchazečových osobností a většinou prozradí skutečnosti, které by v případě použití jiného druhu životopisu, nevyšly najevo (Koubek, 2001).

Polostrukturovaný životopis obsahuje konkrétní předepsané informace, které jsou po uchazeči požadovány, ovšem není zde požadováno pořadí pro uvádění dat. Je to pokus, jak zachovat výhody poskytované společnosti volným životopisem a zároveň si ulehčit práci se získáváním porovnatelných biodat o jednotlivých uchazečích. Uchazeči tedy musí uvést některé požadované informace, například o vzdělání či praxi, ale mohou je doplnit i o informace, které uchazeč považuje za důležité a vhodné (Koubek, 2001).

Strukturovaný životopis je striktně daný. Jsou v něm jasně stanoveny detailní pokyny a pořadí požadovaných informací. Je zde předepsána struktura i pořadí informací (Armstrong, 2002). Je to tedy jakýsi životopisný dotazník, který společnosti poskytuje více či méně stejné informace jako již zmíněný dotazník. V mnoha případech tak představuje duplicitu informací. Jedinou jeho výhodou je, že životopisné informace všech uchazečů mají standardní podobu a to velmi usnadňuje vyhledávání a porovnávání informací mezi uchazeči navzájem. V poslední době se tento druh životopisu stává určitou módou a společnosti je stále více požadují. Aby však byl strukturovaný životopis podniku něco platný, musí stanovit jeho strukturu a seznámit s ní uchazeče, popřípadě mu v nabídce zaměstnání sdělit, kde je možné získat formulář strukturovaného životopisu (Koubek, 2001).

3.1.3 Efektivní proces získávání pracovníků

Proces získávání zaměstnanců je spojen s finančními možnostmi každé společnosti. Proto je vhodné, aby personalisté dbali určitých zásad, které doporučují (Tomšík, 2013):

- využívat nejdříve vnitřní lidské zdroje,
- nevstupovat na vnější trh práce anonymně,
- poskytnout informace především o charakteristikách pracovního místa, požadavcích na pracovníka, pracovních podmínkách a o pracovním prostředí,
- chovat se eticky a zaměstnance informovat přesně, relevantně, pravdivě a hlavně úplně,
- nabízet rovné příležitosti.

Firma a její pověření pracovníci jsou v rámci procesu získávání zaměstnanců v přímém kontaktu s trhy práce. Při dodržování výše uvedených zásad si vytváří dobré jméno i na pověst trhu, která je pro společnost tou nejlepší reklamou k následné strategické tvorbě pracovních kolektivů i týmů.

3.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců představuje druhou etapu při obsazování volných pracovních míst. Je vždy prováděn v kontextu společnosti. Ve společnosti patří výběr pracovníků k činnostem zajišťovaným v rámci řízení lidských zdrojů firmy (Kolman, 2010). Úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa. Přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovním týmu i v podniku. Bude schopen akceptovat hodnoty příslušného pracovního týmu a bude přispívat k vytváření žádoucí týmové a podnikové kultury. V neposlední řadě musí být dostatečně flexibilní a mít rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovním týmu i ve společnosti (Koubek, 2001).

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky potenciálního pracovníka, jeho potenciál, flexibilitu a strategickou povahu.

Vzhledem k tomu, že získávání a následný výběr zaměstnanců jsou spojité nádoby a získávání se orientuje nejen na vnitřní, ale i na vnější zdroje pracovních sil. Uplatňuje se výběr a jeho metody nejen v případě uchazečů získaných z vnitřních zdrojů, ale pochopitelně i v případě uchazečů z vnějších zdrojů (Koubek, 2001).

V procesu výběru se posuzuje způsobilost uchazečů vykonávat práci na obsazeném pracovním místě a je tedy nezbytné specifikovat kritéria, která budou při tomto hodnocení použita. Je nutné prověřit platnost a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit metody, které by co nejobjektivněji prokázaly, jak moc uchazeč předem zvoleným kritériím vyhovuje (Koubek, 2001).

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru zaměstnanců musí předcházet výběr a zvolení kritérií pro posuzování uchazeče a výběr metod tohoto posuzování. Mnohem výrazněji než při získávání zaměstnanců je při výběru akceptována závažnost rozhodování. V neposlední řadě je zapotřebí věnovat pozornost organizační stránce výběru zaměstnanců a také vhodnému jednání s uchazeči (Koubek, 2001).

Proces výběru zaměstnanců, jeho kvalita a přiměřenost použitých metod mají rozhodující význam pro to, jaké zaměstnance bude mít společnost k dispozici. Výběr zaměstnanců je společně se získáváním klíčovou fází formování pracovní síly podniku (Koubek, 2001).

Důležité je si uvědomit, že výběr pracovníků je oboustranná záležitost, že podnik si sice vybírá své potencionální zaměstnance, ale také uchazeči o práci si vybírají společnost, pro kterou budou pracovat (Dvořáková, 2007).

3.2.1 posuzování uchazeče jako klíčový problém výběru zaměstnanců

Klíčovým problémem této personální činnosti je posuzování míry vhodnosti každého z uchazečů pro obsazované pracovní místo. Porovnává se přitom povaha pracovního místa a také požadavky na osobnostní charakteristiky zaměstnance se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče. Potíž je ovšem v tom, že posuzujeme pracovní způsobilost a zároveň osobnost člověka tedy jeho znalosti, dovednosti a mnoho dalších charakteristických vlastností, které jsou zpravidla nekvantifikovatelné a tedy neměřitelné. Z tohoto důvodu je nutné uchýlovat se k určitým klasifikacím, například třídění uchazečů do skupin podle předem dohodnutých kritérií za použití metod výběru těmito kritériím odpovídajících (Koubek, 2001).

Je nezbytné vyřešit několik problémů před tím, než přistoupíme k samotnému výběru pracovníků a to například (Koubek, 2001):

- Stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost zaměstnance – stupeň a obor školního vzdělání, délku praxe a podobně.
- Stanovit na základě čeho se bude odborná způsobilost zaměstnance posuzovat - výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy a další.
- Stanovit kritéria úspěšnosti práce na obsazovaném pracovním místě – požadované pracovní výsledky a požadované pracovní chování, u této problematiky je nezbytností výborně zpracovaný popis pracovního místa.
- Stanovit faktory, které použijeme k předvídání úspěšného výkonu práce na konkrétním obsazovaném pracovním místě – vzdělávání a výsledky během studia, dosavadní praxe, údaje z dotazníku a tak mnoho dalších.
- Stanovit skupinová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka – způsobilost, důkladnost, schopnost a ochotu spolupracovat, toleranci a další rysy, které budou pro konkrétní pracovní místo důležité.
- Stanovit faktory a metody, které použijeme k zajišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných skupinou, útvarem či organizací pomocí různých testů.
- Vyřešit problém získání objektivních, věrohodných a dostatečně podrobných, přiměřených informací pro možnou odpověď na tři zásadní otázky – zda může uchazeč vykonávat příslušnou práci, zda jí vykonávat chce a zda zapadne do pracovního týmu.

Výběru zaměstnanců tedy musí předcházet výběr kritérií, hodnocení uchazečů a výběr metod tohoto hodnocení. Kritéria hodnocení i použité metody by měly být přiměřené k obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a odpovídajícím požadavkům na zaměstnance (Koubek, 2001).

Sebelepší stanovení kritérií úspěšnosti práce ještě nezajišťuje úspěšný výběr. Ten závisí především na kvalitě informací o uchazečích. To musíme mít na paměti už při průběhu procesu získávání a především při volbě dokumentů požadovaných od uchazečů (Koubek, 2001).

3.2.2 Kritéria výběru zaměstnanců

Bývalo zvykem vybírat zaměstnance dle toho, do jaké míry plnili požadavky obsazovaného místa. V době řízených organizací, ve vyspělých zemích však toto kritérium už ani zdaleka není dostačující (Lewis, 1985).

V dnešní době se klade velký důraz na to, aby byl uchazeč posuzován z širšího hlediska než jen podle popisu pracovního místa. Rozeznáváme tři druhy kritérií výběru zaměstnanců. Jedná se o celoorganizační kritéria, útvarové a následně o kritéria na konkrétní pracovní místo (Sakslová, 2005).

Celopodniková kritéria jsou důležité pro organizaci jako pro celek. Uchazeč je posuzován podle vlastností, které organizace považuje u svých zaměstnanců za důležité a cenné. Čím dál častěji se od uchazeče vyžaduje schopnost přijmout kulturu organizace a přispět k jejímu rozvoji. Konkrétní kritéria nebývají výslovně uvedena, ale jedná se spíše o intuitivní a často i subjektivní kritéria. Vhodné je, když existuje písemný výčet těchto kritérií a ti, kteří posuzují uchazečovu způsobilost, k tomu přihlížejí. (Koubek, 2001).

Útvarová kritéria, nebo také týmová kritéria, se vyznačují především vlastnostmi jedince. Jde o to, aby pracovník se svými odbornými vlastnostmi a svou osobností zapadl do daného týmu a zároveň byl schopen přijmout hodnoty týmové kultury a nestal se cizorodým prvkem v celém týmu. (Koubek, 2001).

Kritéria pracovního místa specifikují pracovní místo a požadavky na schopnosti uchazeče nezbytné pro práci. Trendem současné doby je upřednostňovat výběr zaměstnance pro organizaci a tým, než pro pracovní místo. Odráží se v tom růst významu týmové práce a důraz je kladen na mezilidské vztahy na pracovišti. Organizace by se měla zaměřit na to, aby zvolená kritéria odpovídala požadavkům pracovního místa i celkovým záměrům organizace. Kritéria by měla být minimálně v přiměřené míře měřitelná a měla by umožnit

zjištění rozdílů mezi jednotlivými uchazeči. Výběrová kritéria nesmí v žádném případě umožňovat jakoukoliv diskriminaci (Sakslová, 2005).

3.2.3 Zásady výběru zaměstnanců

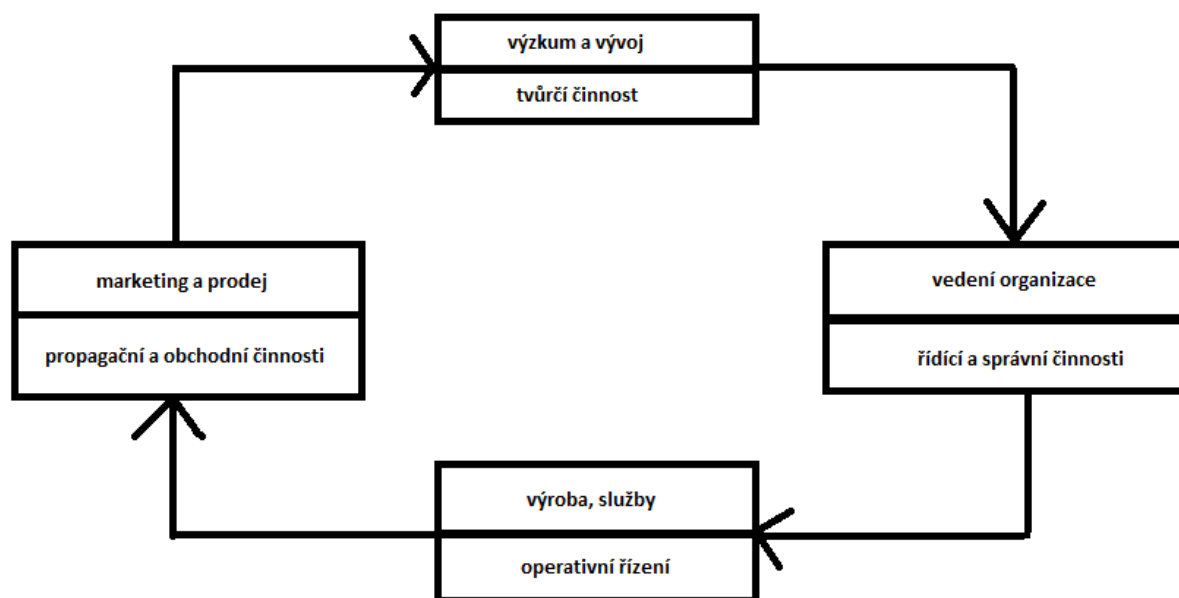
Ze všech rozhodnutí, které vedoucí, personalista i linioví pracovníci přijímají, nejsou žádná až tak významná, jako rozhodnutí o pracovnících, protože pouze ta rozhodnutí určují výkonnost podniku (Tomšík, 2013).

Často se stává, že v oblasti povyšování pracovníků, či při obsazování funkcí přijímají vedoucí pracovníci rozhodnutí špatná. To je také jedním z důvodů průběžné personální práce v rámci řídicích funkcí mnoha manažerů (Tomšík, 2013).

Na základě těchto zjištění, se doporučuje dodržovat některé zásady pro výběr zaměstnanců, který navazuje na předcházející proces získávání zaměstnanců (Tomšík, 2013).

1. Pohlížet na vhodné potencionální pracovníky nejen z hlediska toho „co umí nebo neumí“, ale jaké má přednosti pro úkoly, které bude po přijetí vykonávat. Každý úkol vyžaduje živého člověka. Východiskem pro poznání schopností uchazeče a jeho celkové vhodnosti pro přijetí na správné místo je moderní členění organizace na čtyři oblasti jak uvádí následující obrázek (Tomšík, 2013).

Obr. 3.2 Podnikové funkce ve vztahu k výběru zaměstnanců.



Zdroj: TOMŠÍK, Pavel; 2013, str. 58.

Poznání schopností a dovedností, které ve vztahu k tomuto rozdělení zaměstnanec má a velmi rád vykonává, je pak významným přínosem pro společnost. Můžeme tak rozlišit 4 druhy zaměstnanců (Tomšík, 2013):

- Tvůrčí a vývojový pracovník – nachází největší uspokojení v hledání nových metod, projektů a postupů. Ke své práci potřebují čas a klid. Dokáží uvažovat perspektivně. Nezajímají je denní problémy. Mají rádi výzvy a tak velice ochotně přijímají složité úkoly.
 - Vedoucí pracovník – nachází největší uspokojení ve vedení lidí a v jejich ovlivňování. Tento typ pracovníka má potřebu vést jiné lidi. Dovede současně řešit více úkolů a problémů. Rád a velmi dobře pracuje v časovém stresu. Problémy které vznikají, dokáže chápat v širších souvislostech.
 - Pracovník v operativním řízení – realizátor, nachází největší uspokojení v praktické činnosti. Má rád krátkodobé a konkrétní úkoly, zajímá se o detaily, při výkonu práce se rád pohybuje, nemá rád novinky a upřednostňuje techniku.
 - Propagátor a prodejce – nachází největší uspokojení v přesvědčování jiných lidí a v prosazování myšlenek názorů a výroků. Tento typ pracovníka má komunikační schopnost, schopnost situačního myšlení, rád pracuje s lidmi, je velmi přizpůsobivý a vytrvalý.
2. Vybírat vždy z většího množství uchazečů o práci, nejméně ze tří až pěti uchazečů.
 3. Promluvit si o každém uchazeči s několika lidmi, kteří s uchazečem dříve pracovali.
 4. V případě přijetí jim není vhodné, hned svěřovat nové významné úkoly.
 5. Jestliže se přijatý uchazeč neosvědčí, není vhodné svádět vinu na něj, chybu udělal vedoucí, který vybral nevhodného uchazeče.

3.2.4 Fáze výběru zaměstnanců

3.2.4.1 Předvýběr

Jestliže byl proces získávání zaměstnanců ukončen podáním jejich žádosti o zaměstnání a sestavením jejich seznamu, tak následuje první fáze výběru pracovníků (Tomšík, 2013).

Tato fáze se provádí na základě posuzování žádostí o zaměstnání a informací uvedených v těchto žádostech. Posuzujeme písemné dokumenty, které uchazeči zaslali na základě naší nabídky a požadavků a porovnáváme je s dokumenty od dalších uchazečů. Jde o rozhodování o tom, koho z uchazečů podnik odmítne z důvodu nesplnění bezpodmínečně požadovaných kritérií a kdo naopak bude podroben dalšímu výběru. V první řadě se hodnotí odborná způsobilost k výkonu práce na pracovním místě ve vztahu k inzerovaným požadavkům. Hodnotí se také komunikační a prezentační dovednosti zájemců o zaměstnání. Výsledkem předvýběru je sestavení dvou seznamů žadatelů. Seznam vhodných uchazečů

k dalšímu jednání výběrového řízení a druhý obsahuje uchazeče, kteří do předchozího seznamu nebyli zahrnuti (Tomšík, 2013).

Profesní povinností pro personalisty je zaslat lidem z druhého seznamu stručný odmítavý dopis s děkováním. Uchazečům z prvního seznamu pak sdělíme konání dalších personálních výběrových kroků a tím přecházíme k druhé fázi a tedy k vlastnímu výběru (Tomšík, 2013).

3.2.4.2 Vlastní výběr

Vlastní výběr je dalším krokem výběrového řízení, tento krok už se týká, ale pouze uchazečů z prvního seznamu. V této fázi vybíráme uchazeče na základě kritérií, které jsou srozumitelné, validní, standardizované, spolehlivé a nediskriminující metody výběru uchazečů (Tomšík, 2013).

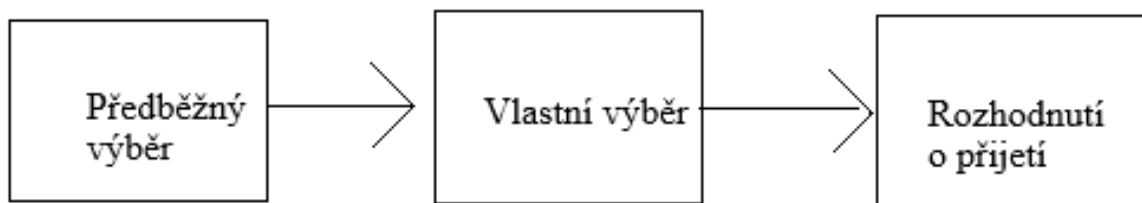
Výběrová kritéria musejí odpovídat požadavkům obsazovaného pracovního místa, které toto místo klade na potencionálního pracovníka a jež byly zveřejněny v nabídce práce.

K metodám vlastního výběru patří například výběrový pohovor, assessment Centre či výběrové testy. Tyto metody jsou blíže vysvětlené v kapitole 2.4. Metody výběru zaměstnanců (Koubek, 2001).

3.2.4.3 Rozhodnutí o přijetí

Posledním krokem Výběrového procesu je rozhodnutí o přijetí uchazeče, který se jeví jako nejvíce vyhovující kandidát. Rozhodne-li se podnik, že přijme uchazeče do zaměstnání, následuje uzavření pracovní smlouvy. V našem státě vymezuje uzavření pracovní smlouvy a následný vznik pracovního poměru zákoník práce, dle kterého je zaměstnavatel před uzavřením pracovní smlouvy povinen seznámit uchazeče s jeho povinnostmi a právy, které pro něj ze smlouvy plynou. Zaměstnavatel musí také uchazeče seznámit s pracovními a platovými podmínkami a v neposlední řadě musí uchazeče upozornit o nutnosti podstoupit povinnou lékařskou prohlídku před nástupem do zaměstnání (Tomšík, 2013).

Obr. 3.3 Výběrový proces pracovníků a jeho součásti.



Zdroj: TOMŠÍK, Pavel; 2013, str. 60.

3.2.5 Metody výběru zaměstnanců

Dotazník

Dotazník zpravidla vyplňují uchazeči téměř ve všech společnostech, především v těch větších. U nás se v minulosti používal celostátně platný dotazník, který nerozlišoval charakter, ani obsah práce na obsazovaném místě. V zahraničí se používají různé dotazníky na různé pozice a některé organizace mají dotazníků několik. Při výběru pracovníků se doporučuje použít i metodu dotazníku. Dotazník se poté zpravidla zakládá do osobního spisu zaměstnance a je zdrojem informací evidence zaměstnanců (Koubek, 2001).

Zkoumání životopisu

Tato metoda patří taktéž mezi velmi oblíbené, zpravidla se však používá v kombinaci ještě s metodou jinou. Samozřejmě je, že posuzovatelé se v životopisu soustředí na informace, které vypovídají o dosavadním vzdělání a praxi uchazeče. Záleží na zvoleném typu životopisu, ale například životopis volný nestrukturovaný prozradí i mnohé o osobnosti uchazeče. Zkoumání životopisu je univerzální metodou při výběru pracovníků (Koubek, 2001).

Testy pracovní způsobilosti

Neboli výběrové testy se používají nejen ke zjištění a posuzování speciálních, ale i obecných schopností uchazečů. Výsledky testů berme pouze jako doplňkové informace o uchazečích, které slouží jako doplněk při výběrovém pohovoru. Může se jednat o testy psychometrické, testy inteligence, grafologické a o mnoho dalších (Tomšík, 2013). Některé nejpoužívanější skupiny metod Výběru pracovníků si ve stručnosti popíšeme.

- **Testy inteligence** mají sloužit k posuzování schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky jako například paměť, prostorové vidění, rychlost vnímání, verbální schopnosti a podobně (Koubek, 2001).
- **Testy schopností** se používají k hodnocení existujících i potencionálních schopností uchazeče a předpokladů jejich dalšího možného rozvoje. Jsou zaměřeny nejen na motorické a mechanické schopnosti, vlohy, manuální zručnost a tak dále, ale i na řadu duševních schopností. Tyto testy se používají k posuzování schopností uchazeče zvládnout nové pracovní postupy a nové znalosti a tedy k posouzení schopností jedince přizpůsobit se změnám (Koubek, 2001).
- **Testy znalostí a dovedností** prověřují hloubku znalostí či ovládání odborných návyků, kterým se uchazeč naučil především ve škole či během přípravy na budoucí povolání. Tato metoda zahrnuje i konkrétní vzorek či ukázkou určitého pracovního postupu (Koubek, 2001).

- **Testy osobnosti** představují skupinu různě nazvaných testů, které lze označit za testy psychologické. Jejím úkolem je ukázat různé stránky uchazečových osobností, hlavní rysy jeho povahy, zda je emotivní či racionální, extrovert či introvert, uzavřený nebo otevřený a podobně. Testovaná osoba musí označit, které uvedené činnosti, předměty nebo osoby v testu akceptuje a které naopak odmítá. Tímto způsobem jsou zkoumány její zájmy, hodnotové orientace, postoje tedy celkové charakteristiky osobnosti (Koubek, 2001).
- **Skupinové metody výběru pracovníků** mohou mít různou podobu a jsou často zařazovány mezi testy při výběru pracovníka. Jedná se o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role. Jednotliví uchazeči předkládají své řešení, argumentují pro něj a podle toho jsou poté posuzováni. Nebo jde o skupinu, která musí v časovém limitu společně vyřešit nějaký problém a jednotlivci jsou posuzováni, dle svého příspěvku k vyřešení problému. Tyto metody se využívají spíše pro výběr pracovníků na manažerské pozice (Koubek, 2001).

Assessment centre

Tato metoda je považovaná za komplexní diagnosticko-výcvikový program, založený na vhodné struktuře metod při výběru zaměstnance. Jedná se o sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče a jeho rozvojový potenciál. Pomocí této metody jde také hodnotit pracovní výkon současných manažerů, popřípadě lze provádět výcvik v dovednostech (Koubek, 2001).

Assessment centre používá postupy, které zahrnují skupinové i individuální úkoly. Účastníci absolvují přiměřeně sestavenou řadu úkolů a přitom jsou posuzováni psychology či praktiky (Koubek, 2001).

Jelikož se k posuzování užívá simulovaných ukázek práce, řešení simulovaných praktických, každodenních problémů, výsledkem je poměrně přesná předpověď budoucího výkonu. Assessment centre obsahuje také mnoho různých pohovorů, osobnostních testů a testů schopností (Koubek, 2001).

Výběrový pohovor

Pohovor je nejpoužívanější a velmi významnou metodou při výběru pracovníků (Kociánová, 2010). Tato metoda umožňuje personalistovi při výběrovém pohovoru zaměřit se jak na odborná témata, tak na některé vlastnosti osobnosti a zároveň poskytuje příležitost ke sledování neverbální komunikace i vyjadřovací schopnosti. Pro výběr pracovníků je podstatně přínosnější dobře připravený, strukturovaný rozhovor ve srovnání s volně vedeným a nestrukturovaným rozhovorem (Bělohávek, 2016).

Zkoumání referencí

Smyslem této metody je získání důvěrných a především konkrétních informací o budoucím zaměstnanci, o jeho charakteru a názoru na vhodnost pro dané pracovní místo od předchozích zaměstnanců. Tato informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání, délky zaměstnání, platového zařazení a důvodu odchodu ze zaměstnání. Názory na vhodnost a charakter uchazeče pro pracovní místo jsou subjektivní a proto by se s nimi mělo zacházet opatrně (Armstrong, 2002).

Reference tedy můžeme získat z předchozích pracovišť, ze školy nebo od osob, které uchazeče znají. O reference se žádá v případě, kdy k tomu dá uchazeč souhlas, nebo hned poté, kdy je mu učiněna nabídka na zaměstnání (Dále, 2007).

Názory na spolehlivost referencí se liší, nelze nikdy vyloučit jejich zkreslení a to jak v pozitivním tak i v negativním směru (Kociánová, 2010).

Armstrong označuje osobní reference za zcela nevhodné. Přesnější reference lze získat poskytnutím předchozímu zaměstnavateli k vyplnění formulář s předepsanými otázkami. Při sestavování formuláře je vhodné zeptat se například na název pracovního místa, na dobu zaměstnání, na absenci a tak podobně. Další možností jak získat reference je využití telefonu. Výhodou telefonických referencí je rychlost a upřímnost. (Armstrong, 2002).

Lékařské vyšetření

Někteří autoři jako jednu z metod při výběru pracovníků uvádějí lékařské vyšetření. Tato metoda se využívá především v případě pracovních míst, na nichž je daná povinnost lékařské vyšetření požadovat (Kociánová, 2010).

Vzorky práce

Jsou prostým předvedením činnosti, kterou by měl uchazeč vykonávat. Například potencionální asistentka ukáže, jak umí zpracovat zadanou tabulku v excelu. Seřizovač zkusí nastavit program dle předem vytvořeného výkresu. Vzorky práce mohou ukázat současné schopnosti uchazeče, ovšem v tomto případě zvýhodňují zkušené pracovníky od těch začínajících (Bělohávek, 2016).

Simulované modelové situace

Předchozí metoda a tedy získání vzorků práce může být obtížně realizovatelné. Stěží bychom mohli v rámci výběrového řízení svěřit firmu nějakému ekonomovi (uchazeči o zaměstnání) na čtvrt roku a čekat zda jí nepřivede do červených čísel. Vytvoříme proto fiktivní situaci, dáme uchazečovi do rukou účetní dokumenty (výsledovku, rozvahu a podobně) a vyzveme ho k tomu, aby našel problémy a navrhl postup řešení do následujícího období, Tyto situace mohou mít také formu prezentace produktu a podobně.

Tato metoda se dá využít u výběrového řízení na mnoho pracovních pozic (Bělohlávek, 2016).

3.2.6 Posuzování uchazeče

Rozmanitost metod pro výběr vhodného pracovníka svědčí o tom, že univerzálně použitelná metoda pro posouzení vhodnosti uchazeče o zaměstnání neexistuje. Ideální je kombinace různých metod například pohovor v kombinaci s vhodným typem testu a s referencemi, nebo firemním dotazníkem. Průběh výběrového řízení, celková organizace, kvalita a použité metody musí být v souladu s celkovou personální strategií podniku (Kleibl, 2001).

Při výběrovém řízení je nezbytné, aby personalisté byli v součinnosti s liniovými manažery. Jejich součinná spolupráce začíná již při definování pracovního místa a pokračuje přes volbu nejvhodnějších výběrových metod až do konečné fáze výběrového řízení. Společně by měli posuzovat uchazeče, účastnit se pohovorů a finální rozhodnutí by mělo vzejít z jejich vzájemné debaty nad jednotlivými uchazeči. Personální útvar má ve výhradní kompetenci dohlížení nad dodržováním všech zákonných opatření i nad administrativní a organizační stránkou. Personální útvar také zodpovídá za shromažďování a uchovávání dokumentů o uchazečích (Koubek, 2007).

Pro společnost by nemělo být nijak těžké vymezit požadavky na kandidáta vztahující se k jeho vzdělání, jazykovým, odborným či technickým schopnostem, zkušenostem a znalostem. Největší potíže zpravidla vznikají při určování požadavků na uchazečovi osobnostní vlastnosti, sociální dovednosti a motivační charakteristiky. Důležitým požadavkem většinou bývá schopnost pracovního nasazení, pracovní stabilita, pozitivní pracovní postoj, loajalita, odpovědnost a celková motivace uchazeče (Urban, 2013).

3.2.7 Rozhodnutí o přijetí uchazeče o zaměstnání

Poslední fází při procesu výběru pracovníka je rozhodnutí o daném uchazeči jako o budoucím pracovníkovi. Je třeba počítat i s tím, že se jedinci ucházejí o pracovní místa i v jiných podnicích, takže se mohou rozhodnout akceptovat jinou nabídku. Do doby oficiálního přijetí pracovníka a podpisem pracovní smlouvy je dobré udržovat aktivní vztahy s ostatními vhodnými účastníky výběrového řízení. V případě, že uchazeč pracovní nabídku přijme, je vhodné o výsledku výběrového řízení informovat ostatní účastníky procesu a zároveň jim poděkovat za účast a zájem. V následujícím období se doporučuje být s budoucím pracovníkem v kontaktu, aby už v průběhu tohoto období došlo k navázání pozitivního vztahu mezi nimi (Hroník, 2007).

3.2.8 Chyby při výběru zaměstnanců

K chybám, které se mohou při výběru pracovníků vyskytnout lze uvést (Tomšík, 2013):

- Nepřesné stanovení pracovní náplně konkrétního pracovního místa – je nutné vypracovat analýzu pracovního místa předem.
- Nesprávné či nevhodné využívání vstupního pohovoru – pohovor nebývá předem jasně strukturován za účelem poznání uchazeče a také nebývají stanovené standardní a tedy žádoucí odpovědi uchazečů.
- Nejasná kritéria úspěšnosti – na základě posuzování kandidáta musí být předpoklady dostatečné schopnosti a osobnostní vlastnosti, kterými se jedinci s vysokou výkonností odlišují od ostatních, zvláště těch, jejichž výkon je podprůměrný.
- Příliš velký důraz kladený na výsledky testů – je nezbytné užívat metody na zjištění schopností, konkrétních dovedností a skutečně osobnostních vlastností, které se vztahují k pracovnímu místu. Základem je použití případových studií či modelových situací, které se blíží k požadavkům na pracovní místo.
- Nedostatečná pozornost věnovaná příčinám, proč pracovníci na daném místě často selhávají – je důležité zaměřit se na hledání hlavních faktorů neúspěchu a zahrnout je mezi kritéria výběrového procesu. Je vhodné identifikovat i faktory, které mohou být na straně podniku – chybné vymezení cílů a podmínek pracovního místa.
- Malá pozornost věnovaná ověření údajů o zjištění referencí – je důležité a pro věrohodnost nezbytné ověřovat fakta u nezávislých zdrojů, které uchazeče měli možnost pozorovat v předchozích zaměstnáních. Profesionální pohovor neodhalí vše a proto je ověřování nezbytné i přesto, že je časově náročné.
- Příliš dlouhý průběh přijímacího řízení – při dlouhém průběhu pohovoru ti nejlepší kandidáti ztratí zájem a přijmou jinou nabídku.
- Změny profilu pracovní pozice v průběhu přijímacího řízení.
- Nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele.
- Nereálné představy o požadovaných kandidátech, které vedou k hledání jedinců, kteří se na trhu vůbec nevyskytují.

3.2.9 Diskriminace při výběru pracovníků

Při výběru pracovníků musejí vedoucí pracovníci dbát, aby nedocházelo k projevům pracovní diskriminace.

Pracovní diskriminace představuje jakoukoli praxi, která dělá rozdíly mezi různými skupinami pracovníků na základě jejich společných charakteristik jako například pohlaví, věk, rasa, zdravotní handicap a která vede ke znevýhodnění určité skupiny pracovníků před jinou. K diskriminaci může docházet prakticky třemi způsoby (Tomšík, 2013):

- Přímá diskriminace – upřesní možnosti získání zaměstnání, zaměstnanecké výhody a mzdy na základě kritérií, které nejsou pro konání práce relevantní. Příkladem může být vyloučená osoba na základě její příslušnosti k určité skupině osob, nikoliv objektivního posuzování jejich osobnostních vlastností a předpokladů.
- Nepřímá diskriminace – k nepřímé diskriminaci dochází v případě, kdy určité kritérium, personální politika či podniková praxe, které se zdánlivě jeví, jako nediskriminační zvýhodňuje určitou skupinu osob v možnosti získat danou práci před ostatními. Příkladem nepřímé diskriminace může být třeba určená výška postavy.
- Systémová diskriminace – jinak také nazývaná strukturální je produktem dlouhotrvající diskriminace přímé i nepřímé. Tato diskriminace může budit dojem přirozeného pořádku, ale opak je pravdou. Příkladem systémové diskriminace může být profesní segregace pracovní díly.

3. 2.10 Přijetí pracovníků

Přijímání pracovníků představuje důležitou činnost, která vede ke vzniku vzájemných práv, ale také povinností. Přijetí zaměstnance není pouze jednorázový akt v podobě podpisu pracovní smlouvy. Zahrnuje velkou řadu činností, které následují hned poté, co byl vybraný uchazeč informován o jeho vybrání a on tuto nabídku akceptoval a končí datem nástupu pracovníka na konkrétní pracovní místo (Sakslová, 2005).

Přijetí pracovníka lze definovat ve dvou rovinách a to buď v užším či širším pojetí. V užším pojetí definujeme přijetí pracovníka jako proceduru související s počáteční fází pracovního poměru pracovníka a v tom širším pojetí jako proceduru související s přechodem stávajícího pracovníka na nové pracoviště (Koubek, 2007).

V praxi se častěji setkáme s užším pojetím, při kterém se procedura přijetí nového zaměstnance váže zejména na splnění všech předepsaných administrativních úkonů jako například vyplnění osobního formuláře, předání kopie potvrzení o vzdělání, odevzdání lékařské zprávy, předání fotografií pro potřeby podnikové kartotéky, předání zápočtového listu z předchozího zaměstnání a odevzdání potvrzení o ukončení vedení pracovníka v databázi uchazečů o zaměstnání na úřadě práce, v případě, že byl na úřadě nhlášen (Koubek, 2000).

Nejdůležitější formální náležitostí přijímání zaměstnanců je vypracování a následné podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude vybraný uchazeč pro společnost vykonávat práci (Koubek, 2001).

Pracovní smlouva musí být vypracována dle zákoníku práce a podepsaná nejpozději v den nástupu do práce, ale může být podepsána i v předstihu, nikoli však později (Kleibl, 2001).

V průběhu vypracovávání pracovní smlouvy by měl mít budoucí zaměstnanec, jehož se smlouva týká, možnost seznámit se s návrhem společnosti a vyjádřit se k němu. Smlouva totiž nemůže být pouze jednostrannou záležitostí. Na formulaci se mají podílet obě zúčastněné strany a firma by měla respektovat právo pracovníka vyjednávat (Koubek, 2001).

Někdy se u nás řeší i velmi podstatná změna dosavadního pracovního zařazení zaměstnance podniku pouhým dodatkem k pracovní smlouvě. Bohužel to souvisí se skutečností, že naše praxe připouští pracovní smlouvy velmi obecné, stručné a velmi často nejednoznačné. Za velmi podstatnou změnu můžeme považovat povýšení, přeřazení na nižší pozici či převedení na jinou práci. Pracovní povinnosti, odpovědnost a pravomoci zaměstnance v nich často bývají formulovány velmi neurčitě a rozsáhle. Mnohé společnosti využívají jakýsi standardizovaný formulář pracovní smlouvy pro všechny kategorie zaměstnanců (Koubek, 2001).

Bez ohledu na to, jak podrobně pracovní smlouva specifikuje práva a povinnosti zaměstnance, ale i zaměstnavatele, je další nezbytnou formální náležitostí přijímání zaměstnanců krok, během něhož zaměstnanec pracovního útvaru ústně seznámí nového zaměstnance, jehož pracovní zařazení v podniku se podstatněji mění s právy, ale i povinnostmi vyplývajících z pracovního poměru a také z povahy práce na daném pracovním místě. Tento krok by měl být učiněn před podpisem pracovní smlouvy (Koubek, 2001).

Před podpisem pracovní smlouvy by měl budoucí zaměstnanec absolvovat i vstupní lékařskou prohlídku (Koubek, 2001).

Rozlišujeme několik typů pracovních smluv a to pracovní smlouvu na dobu určitou či na dobu neurčitou, nebo jiné typy smluv. Kam se řadí dohoda o provedení práce, nebo dohoda o pracovní činnosti. Máme také méně užívanou smlouvu o vedlejší pracovní poměru.

Smlouvu na dobu určitou zaměstnavatelé uzavírají se svými zaměstnanci zpravidla na dobu jednoho roku a je užívaná především na nižších pozicích. Výhodou pro podnik

je tak zvané prodloužení zkušební doby, kdy zkušební doba nestačí na poznání pracovníka, jeho znalostí, zkušeností, potenciálu a pracovního nasazení.

Dalším typem smlouvy je smlouva o vedlejších pracovním poměru, kterou může pracovník uzavřít v případě dvou souběžných pracovních poměrů. Tento typ smlouvy se v praxi moc často nepoužívá z důvodu náročnosti evidence a kontroly docházky, výpočtů pojištění a odvodů státu. Pro organizaci je v tomto případě jednodušší uzavřít s pracovníkem dohodu o provedení práce, nebo dohodu o pracovní činnosti (Stýblo, 1994).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (§ 75) uvádí, že dohodu o provedení práce je možné sjednat pouze na tři sta hodin za rok a zúčastněné strany se mimo jiné v dohodě obvykle domlouvají na vymezení pracovního úkolu, výši odměny a na podmínkách jejího poskytování. Výhodou této dohody především je, že při nepřekročení maximální stanovené částky deseti tisíc korun, zaměstnavatel za zaměstnance neodvádí sociální ani zdravotní pojištění.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce (§ 76) uvádí, že dohoda o pracovní činnosti je limitována polovičním pracovním úvazkem a tedy dvaceti hodinami týdně. Tato forma smlouvy bývá nejčastěji uzavíraná s pracovníky, jejichž práce má vysoce specializovaný, nebo pouze konzultační charakter. V tomto případě už s největší pravděpodobností zaměstnavatel za zaměstnance odvádí zdravotní a sociální pojištění. Zdravotní pojištění zaměstnanec nemusí platit pouze v případě, když je měsíční hrubá odměna z dohody o pracovní činnosti nižší než dva a půl tisíce korun. Když měsíční odměna dosáhne alespoň dvou a půl tisíce korun zdravotní pojištění se z ní odvede stejně jako u běžného pracovního poměru. Pokud ovšem neplatíte zdravotní pojištění ani z jiného příjmu a nehradíte ho za vás stát, musíte se zdravotní pojišťovně přihlásit jako osoba bez zdanitelných příjmů a pojistné ve výši 1485 korun českých měsíčně zaplatit. U sociálního pojištění nezáleží pouze na skutečné měsíční hrubé odměně, ale i na odměně sjednané v dohodě o pracovní činnosti. V případě, že je skutečná odměna alespoň dva a půl tisíce korun, sociální pojištění se odvádí.

Po podpisu pracovní smlouvy následuje velmi zásadní krok při přijímání pracovníka, a to zařazení zaměstnance do personální evidence, vytvořit pracovníkovi osobní kartu, pořídit mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení a vystavit podnikový průkaz (Koubek, 2007). Rozsah údajů pro potřeby personální evidence se může lišit, nicméně za minimální rozsah údajů lze v našich podmínkách považovat následující údaje (Koubek, 2001):

- příjmení, jméno, popřípadě titul,
- datum a místo narození,
- rodné číslo,

- rodinný stav a informace o závislých dětech,
- adresa trvalého či přechodného bydliště a telefonní číslo,
- státní příslušnost,
- charakteristika zdravotního stavu,
- údaje o kvalifikaci,
- informace o eventuálním probíraném důchodu a jeho druhu,
- datum vzniku pracovního poměru,
- pracovní zařazení ve společnosti,
- místo pracoviště ve společnosti.

V případě, že se jedná o přijetí nového zaměstnance, je nebytné převzít od předchozího zaměstnavatele zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení. V tomto případě je také důležité podat do osmi dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu a zdravotnímu pojištění (Koubek, 2001).

3.3 **Adaptace pracovníků**

Po přijetí pracovníků je hlavním úkolem personalisty vytvořit novému pracovníkovi, co nejvhodnější a pro něj nej příjemnější a nejsnadnější podmínky, aby se v co nejkratším čase zaklimatizoval, zapracoval a začlenil do kolektivu. Adaptační proces nových pracovníků bývá většinou individuální a jeho konkrétní podoba a obsah závisí na pozici, na kterou nový zaměstnanec nastupuje.

Cílem adaptace je urychlit zapojení zaměstnanců do společnosti, zajistit co nejrychleji jejich plné pracovní nasazení a zároveň zabránit jejich případné nespokojenosti. K jejím nejčastějším zdrojům patří především nedostatek informací, nedostatečné zvládnutí zaměstnaneckých úkolů či nejasná pracovní očekávání. Adaptace zahrnuje jednak aspekty odborného zpracování a jednak přivyknutí novým pracovním úkolům, tak i sociální začlenění do nového pracovního prostředí a hlavně pracovního kolektivu (Urban, 2013).

Hlavním účelem procesu adaptace je snížení nákladů na fluktuaci nových zaměstnanců, snížení ztrát na produktivitě a zvýšení pracovní spokojenosti (Dvořáková, 2007).

Významným nástrojem, jenž podporuje orientaci pracovníka ve společnosti, je adaptační plán. Jeho forma by měla být písemná a závislá na dané pozici. Adaptační plán by měl pracovník obdržet při nástupu do zaměstnání. Jeho obsahem jsou obecné informace a dokumenty, se kterými by se měl pracovník seznámit. Dále by tam měly být uvedeny

všechny možné školení, které pracovník musí absolvovat, jakými podnikovými útvary by měl projít a na kdy jsou naplánovány hlavní kontrolní body jeho adaptace, představující hlavně rozhovory s nadřízenými nebo personálním zaměstnancem shrnující dosavadní průběh orientace ve firmě (Koubek, 2007).

Dalším významným nástrojem při adaptaci je adaptační program. Adaptační program může zahrnout rámcovou orientaci určenou všem nově přijatým pracovníkům včetně specifické orientace dle skupin zaměstnanců (Dvořáková, 2007).

Orientace pracovníka má probíhat za součinnosti vedoucích zaměstnanců a personalistů. Personalisté nejdříve předávají rozsáhlé množství informací, které se týkají základních zájmů všech. Vedoucí pracovníci by měli být informováni nebo školeni o adaptaci a adaptačním programu podniku včetně zásad pro zpracování individuálních plánů adaptace (Dvořáková, 2007).

Personální útvar poskytuje novému pracovníkovi při nástupním rozhovoru informace k celopodnikové orientaci. Tyto informace bývají zpravidla sděleny hned na úvodním školení a pracovníkovi je předána informační příručka včetně adaptačního plánu, který jsem popsala výše. Příručka v obecné rovině seznamuje pracovníka se společností, její strukturou a politikami, zásadami odměňování a poskytováním zaměstnaneckých výhod, s pracovními podmínkami, péčí o pracovníky a další. Personalista formálně uvede nového pracovníka k jeho vedoucímu, který následně informuje nového pracovníka o jeho úkolech a postavení jednotky, o jeho právech a povinnostech, o pracovních činnostech a úkolech, pracovních podmínkách na pracovišti a v neposlední řadě o předpisech o bezpečnosti práce. Přímý nadřízený představí nového zaměstnance svým kolegům na pracovišti a seznámí ho se zvyklostmi, tradicemi a normami na pracovišti. Některý z členů se poté může stát koučem nového pracovníka a snažit se ho zaškolit do výkonu práce a do celkové orientace v sociálních vztazích. (Dvořáková, 2007).

Subjekty řízené adaptace plní předem určené role (Dvořáková, 2007):

- Patron a přímý nadřízený sledují výsledky činnosti nového pracovníka a jeho začlenění se do pracovní skupiny. K tomu mu mají poskytnout zpětnou vazbu o úspěšnosti adaptace.
- Personalista i patron pravidelně kontrolují proces adaptace.
- Personalista i patron nebo jeho přímý nadřízený zpracují závěrečné zhodnocení průběhu jeho adaptace a úroveň jeho adaptovanosti.

- Přímý nadřízený rozhoduje o uplatnění pracovníka a v součinnosti s personalistou plánuje další rozvoj jeho kariéry.

Součástí adaptačního programu musí být i systém kontrol průběhu a výsledků adaptace konkrétního pracovníka. Personální útvar využívá naplánované schůzky k osobnímu kontaktu s novým pracovníkem nebo alespoň dodává formuláře, aby nashromáždil od nových pracovníků informace, kde a s čím konkrétně mají potíže. Nejefektivnější zpětnou vazbou na adaptaci je rozhovor přímého nadřízeného s pracovníkem, jelikož nadřízený má možnosti řešit pracovní a sociální záležitosti na pracovišti (Dvořáková, 2007).

Výsledkem procesu adaptace je adaptovanost pracovníka, kterou charakterizují (Dvořáková, 2007):

- odvedené výsledky jeho práce z hlediska kvantifikovaných a slovně hodnotitelných kritérií,
- začlenění se do sociálních vztahů ve skupině, to znamená, jak aktivně nový pracovník spolupracoval se svými kolegy na pracovišti, ale i jak kolegové spolupracovali s novým pracovníkem.

Adaptovanost nového pracovníka posuzuje tedy přímý nadřízený, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může také doplnit a vyjádřit se k tomu hodnocený a to jak vidí proces adaptace ze svého úhlu pohledu. Hodnocení úrovně adaptace vypovídá o spokojenosti pracovníka s prací a jeho začlenění do skupiny a systémů podniku. Personálnímu útvaru poskytuje informace, které jsou použitelné pro zdokonalení celého adaptačního programu (Dvořáková, 2007).

3.4 Zásady efektivního výběrového řízení

Hroník (2007) ve své knize uvádí jedenáct zásad efektivního výběrového řízení.

1. Nejdříve je třeba znát „koho co“, až poté „jak a čím“.
2. Získávání zaměstnanců a jejich následný výběr je aktivita public relations.
3. Jakýkoliv nábor a výběr ctí zásadu „3E“.
4. Celý proces získávání, výběr a adaptace je nepřetržitý.
5. Během procesu je uplatňován trychtýřový přístup.
6. Celý proces je dokumentován.
7. Výběr jako tak zvaná transplantace.

8. Proces rozhodování se považuje za skupinovou záležitost, odpovědnost za rozhodnutí je individuální.
9. Výběrové řízení je postaveno na čtyřech hlavních pilířích.
10. Výběrové řízení nekončí přijetím pracovníka.
11. Celkový proces je třeba zvládnout v nejkratším možném čase.

„Koho co“

Dle Hroníka (2007) je třeba formulovat kritéria výběru, podle kterých se budeme rozhodovat, zda a nakolik je určitý uchazeč o zaměstnání tím pravým. Tato kritéria tedy musí pokrývat všechny aspekty zdárného působení vybraného jedince v dané ekonomické, ale i společenské situaci, v dané společnosti, v dané funkci a v dané pracovní skupině.

„Jak a čím“

Do hry souvislostí vstupuje organizační strategie a kultura, které mohou ovlivnit, jak a čím budou získávání pracovníci. Pro některou společnost bude jednoznačně preferován externí výběr, pro jinou interní (Hroník, 2007).

Získávání pracovníků a jejich následný výběr je aktivita public relations

Při získávání i výběru společnost vždy v nějaké podobě oslovuje veřejnost. Dokonce i ryze interní výběrové řízení vyjadřuje firemní kulturu. Z tohoto důvodu je třeba věnovat náležitou pozornost komunikaci s podnikovou a mimopodnikovou veřejností (Hroník, 2007).

„3E“ – Efektivní, Etický, Ekonomický

Pod požadavkem efektivnosti lze rozumět výběr nejvhodnějšího uchazeče o práci, který ve společnosti setrvá a bude pro ni přínosem. Pod efektivností je možné si přestavit i propojenost s dalšími aktivitami řízení lidských zdrojů. Je třeba si uvědomit, že kvalitní výběr vhodných zaměstnanců vytváří další kvality. Efektivní výběr tedy podporuje podnikové hodnoty (Horník, 2007).

Zásada etičnosti získávání, výběru a adaptaci znamená volbu takových kritérií, které nejsou zdrojem jakékoliv diskriminace. K etičnosti celého procesu patří i to, že celé výběrové řízení je konáno v partnerském stylu. Uchazeči jsou předem informováni o časovém harmonogramu výběrového řízení i o jeho obsahu. Kandidát má právo z výběrového řízení odstoupit či požadovat veškeré své materiály zpět. Zákaz diskriminace, jak už bylo zmíněno výše, vychází z principu spravedlivého posuzování uchazeče podle jeho osobních kvalit a schopností (Horník, 2007).

Požadavek ekonomičnosti výběrového řízení lze vyjádřit jako optimální časovou zátěž s vynaložením přiměřených finančních prostředků (Horník, 2007).

Nepřetržitost celého procesu

Celý proces získávání, výběru a adaptace je nepřetržitý. Bylo by totiž nedostačující hledat nového nástupce v době, kdy některý z pracovníků odejde na mateřskou či do důchodu (Horník, 2007).

Trychtýřový přístup

Lze předpokládat, že na počátku celého procesu získávání a výběru pracovníků bude počet uchazečů až několikanásobně překračovat počet volných míst. Proto je nezbytné zvolit předem způsob redukce počtu kandidátů pomocí jednotlivých kol výběrového řízení. Jako nejvíce logický, tak zvaný trychtýř, se jeví nejprve udělat administrativní kolo výběru, v němž na základě předem určených kritérií, vybereme přibližně 50-70 % uchazečů do dalšího kola. V dalším kole již je možné použít skupinové metody, například odborné testy. Do závěrečného kola ve většině případů postoupí 2 až 3 kandidáti, mezi kterými se vybere, a u kterých využijeme individuální metody a provedeme například osobní pohovor (Horník, 2007).

Dokumentace celého procesu

Proces, který je dokumentován, má několik podstatných výhod. Umožňuje vyhodnotit celkovou efektivitu výběru. Při procesu je zabezpečen shodný postup, ať už jej provádí kterýkoliv manažer či personalista. Velkou část procesu může realizovat pracovník s nižší kvalifikací, aniž by byla ohrožena kvalita, jelikož postupuje dle předem stanoveného postupu. Dokumentace posiluje image profesionality a organizovanosti. Za nejdůležitější výhodu považují snížení rizika prohry, při obžalobě z diskriminace (Horník, 2007).

Výběr jako transplantace

Ne každý dárcce je vhodný. Vybíráme tedy zdravé a výkonné jedince se stejnými charakteristikami, „stejně krevní skupiny“. Je třeba si uvědomit, že každý výběr je zásah do živého organismu (Horník, 2007).

Rozhodování jako skupinová záležitost, odpovědnost jako individuální

Rozhodnutí by nemělo být pouze na jednom pracovníkovi, byť za ni přejímá odpovědnost. Výběrové řízení se považuje za týmovou práci. V zásadě jde vždy o rozhodování, do něhož vstupuje mnoho proměnných, které je velmi obtížné kontrolovat. Při rozhodování se uplatňuje především intuitivní myšlení, jelikož není možné získat všechny informace (Horník, 2007).

Čtyři pilíře výběrového řízení

Čtyři pilíře jsou základem stability. Rozkládají orientaci na minulý a současný stav. Skupinová a individuální práce je vyvážená a tedy i písemný kontakt a kontakt „tváří v tvář“.

První pilíř se zabývá hodnocením personálních dokumentů, které jsou při výběrovém řízení běžně žádány. Z těchto dokumentů je možné získat řadu cenných a potřebných informací. Z analýzy personálních dokumentů vyplývají otázky, které budou položeny v rozhovoru (Horník, 2007).

Druhý pilíř obsahuje testy. Mohou být různého charakteru, psychologické nebo odborné. Jejich výsledky rovněž obsahují mnoho důležitých informací a umožňují přípravu otázek k rozhovoru. Cílem těchto testů je zjistit, kdo se na danou konkrétní pozici nehodí.

Třetí pilíř nám poskytne informace z výběrového pohovoru. Cílem je především pozitivní výběr a tedy získat vhodného pracovníka na volné pracovní místo.

Poslední a tedy čtvrtý pilíř se zabývá problematikou získáním a zhodnocením referencí (Horník, 2007).

Metoda referencí poskytuje odpovědi na obě otázky, a tedy kdo je vhodný a kdo nevhodný uchazeč. Negativní výběr nastává, když na sobě nezávislé reference sdělují shodné negativní informace. Naopak pozitivní výběr nastává, když informace jsou v souladu a jsou pro uchazeče příznivé (Horník, 2007).

Výběrové řízení nekončí přijetím pracovníka

Tato zásada navazuje na zásadu nepřetržitého procesu a je zaměřená na neustálé zdokonalování celého procesu (Horník, 2007).

Celkový proces je třeba zvládnout v co nejkratším možném čase

Tato zásada nabyla na důležitosti v poslední době. V současné době každé zdržení sníží procento vybraných uchazečů, kteří nakonec nastoupí. Z tohoto důvodu je důležité co nejrychleji rozhodnout. Rychlost však není prioritou číslo jedna, nejdůležitější je dosadit na pozici nejvíce vhodného kandidáta (Horník, 2007).

3.5 Měření a posuzování efektivity procesu

Efektivitu celého procesu můžeme měřit a následně posuzovat různými způsoby. Společnost může sledovat například náklady vynaložené na získání jednoho pracovníka - náklady spojené s celkovým procesem (získání, výběr, zaškolení, adaptace, délka pracovního poměru a jeho celková výkonnost). Organizace také může měřit a po vyhodnocení posuzovat efektivitu procesu z časového hlediska – jak je tento proces časově náročný a zda by bylo možné v některých fázích čas zkrátit). Je možné také zaměřit se na jednotlivé fáze procesu

a posuzovat efektivitu v každé fázi zvlášť. Zaměřit se například pouze na uveřejnění nabídky práce a na počet došlých žádostí o určité pracovní místo, nebo na poměr mezi počtem uchazečů pozvaných k výběrovému řízení k počtu došlých žádostí o práci (srozumitelnost nabídky a jasně stanovené požadavky). Je možné měřit i poměr úspěšných a neúspěšných výběrových řízení a s tím spojený například výkon pracovníka po uzavření pracovního poměru a podobně.

3.6 Shrnutí

V této kapitole jsme se mohli seznámit se základními poznatky týkající se procesu získávání, výběru a adaptace zaměstnanců a jeho správného a tedy efektivního fungování.

Jak již bylo uvedeno výše, získávání, výběr a adaptace pracovníků patří v kterékoliv organizaci k nejvýznamnějším a také k nejdůležitějším personálním činnostem. Z tohoto důvodu byla pomocí odborné literatury vytvořena teoretická část, která bude dále využita při posuzování efektivity procesu a jeho reálného průběhu ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu. Dle odborné literatury od Hroníka se v praktické části zaměříme na výše uvedené zásady efektivního výběrového řízení a porovnáme praxi s teorií. Zjistila jsem, že je třeba formulovat kritéria výběru, dle kterých se budeme rozhodovat, zda a nakolik je určitý uchazeč tím pravým, že je třeba věnovat náležitou pozornost komunikaci s podnikovou a mimopodnikovou veřejností a mnoho dalších informací, kterými se budu zabývat.

Nejdříve se zaměříme na popis společnosti ČEZ a následně se budeme věnovat konkrétní pobočce v Zábřehu, kde celý průzkum probíhal. Podrobně si popíšeme, jak zde výběrové řízení probíhá, zda společnost dodržuje jednotlivé zásady a výběrové řízení je tedy efektivní a po porovnání s odbornou literaturou, uvedeme různá doporučení, která by proces mohla zlepšit a zefektivnit. Konkrétní informace o průběhu výběrového řízení jsem získala užitím metod a technik, které jsou blíže popsány v kapitole dvě. Využila jsem jednoduchý kvantitativní průzkum ve formě anonymního dotazníku. Další potřebné informace jsem získala pozorováním výběrového řízení a také z rozhovoru s několika pracovníky. Rozhovor je výhodný z důvodu, že umožňuje získat informace v daný moment a v případě nepochopení je možné ihned reagovat a doptat se.

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ČEZ

V následující části se zaměřím na představení vybrané společnosti. Informace jsem čerpala ze zdrojů, jež jsou dostupné na internetu a z interních materiálů společnosti.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost ČEZ neboli České energetické závody je energetickým koncernem působícím v mnoha zemích především ve střední a jihovýchodní Evropě a je řízená z České republiky. Společnost ČEZ, a.s., je mateřskou společností a přibližně 70% jejich akcií vlastní česká republika. Společnosti skupiny ČEZ zaměstnávají téměř dvacet sedm tisíc pracovníků.

Skupina ČEZ se zabývá především (ČEZ, 2018, [online]):

- výrobou, obchodem a distribucí v oblasti elektrické a tepelné energie,
- obchodem a prodejem v oblasti zemního plynu,
- telekomunikací,
- jaderným výzkumem,
- projektováním,
- výstavbou a údržbou energetických zařízení,
- těžbou uhlí.

Cílem společnosti ČEZ je zajistit plně funkční roli výkonného správce aktiv distribuční soustavy v oblasti působnosti. Předpokladem k naplnění podnikatelského záměru a k celkovému poslání společnosti je know-how a tradice převzaté z dřívějších regionálních energetických společností, které jsou podporované odpovídajícím personálním i technickým zázemím (ČEZ Distribuce, a.s., 2018, [online]).

Skupina ČEZ je v rámci Evropy nejvíce ziskovým energetickým uskupením a zároveň uskupením nejméně zadluženým. Výborné hospodářské výsledky jsou výsledkem naplňování strategie společnosti (ČEZ, 2018, [online]).

Společnost obchoduje doma i v zahraničí. Poptávka po elektřině na českém trhu meziročně neustále roste. Větší část elektřiny vyrobené ve skupině ČEZ je určená pro domácí trh, zbývající část pro zahraničí. Společnost ČEZ je také největším dodavatelem podpůrných služeb pro českou přenosovou soustavu (ČEZ, 2018, [online]).

Skupina ČEZ se také snaží neustále rozšiřovat a zkvalitňovat služby pro své zákazníky. V rámci zkvalitnění zákaznických služeb, zvýšení konkurenceschopnosti, posílení pozice společnosti na nových trzích a pro lepší využití výrobních kapacit, byla v České republice založena síť obchodních center a kanceláří. Lepší služby pro své zákazníky

prestavuje otevření zákaznických kanceláří a společných kanceláří poskytující služby spojené s dodávkami elektřiny a zemního plynu (ČEZ, 2018, [online]).

Posláním společnosti je zajišťovat bezpečnou, spolehlivou a především pozitivní energii zákazníkům a celé společnosti. ČEZ přináší inovace pro řešení energetických potřeb a snaží se přispět k vyšší kvalitě života. Maximalizace návratnosti vložených prostředků a zajištění dlouhodobého růstu hodnoty akcií pro akcionáře je pro společnost zásadní. Skupina ČEZ klade důraz na stálý růst vnitřní efektivity. Další prioritou je nabízet svým zákazníkům širokou paletu služeb a produktů (ČEZ, 2018, [online]).

Mateřskou společností Českých energetických závodů založil Fond národního majetku České republiky v roce 1992. Základem dnešní podoby společnosti bylo spojení akciové společnosti ČEZ s distribučními společnostmi v roce 2003. V současné době patří společnost k deseti největším energetickým uskupením v Evropě (výroční zpráva, 2017).

Při svém podnikání se Skupina ČEZ řídí přísnými etickými standardy, které zahrnují odpovědné chování, k zaměstnancům, ke společnosti a k životnímu prostředí. V rámci své podnikatelské činnosti se společnost hlásí k principům trvale udržitelného rozvoje, snaží se podporovat energetickou úspornost, prosazuje nové technologie a vytváří prostředí pro profesní růst pracovníků. Podniková kultura je orientovaná především na bezpečnost, stálý růst vnitřní efektivity a na podporu inovací v zájmu růstu hodnoty společnosti (ČEZ, 2018, [online]).

Distribuční společnosti jako jsou například - Středočeská energetika, Severočeská energetika, Západočeská energetika, Severomoravská energetika a Východočeská energetika, připojené ke společnosti vykonávaly dříve nejen distribuci, ale i obchodní činnost. Dle platné legislativy bylo nutné distribuci a obchod oddělit účetně i právně, jelikož distribuce patří mezi státem regulované činnosti. To způsobilo vytvoření procesního uspořádání ve společnosti.

V rámci tohoto legislativního požadavku následně vznikly procesně orientované společnosti, mezi které patří (ČEZ, 2018, [online]):

- ČEZ Prodej, s.r.o.,
- ČEZ Distribuce, a.s.,
- ČEZ Zákaznické služby, s.r.o.,
- ČEZ Energetické služby, s.r.o.,
- ČEZ ICT Services, a.s.,
- ČEZ Energetické produkty, s.r.o.,
- ČEZ Logistika, s.r.o.,

- ČEZ Distribuční služby, s.r.o.,
- ČEZ Správa majetku, s.r.o.,
- ČEZ Měření, s.r.o.

Český energetický závod působí v odvětví energetiky kromě České republiky v těchto zemích:

- Albánie
- Bulharsko
- Maďarsko
- Nizozemsko
- Polsko
- Rumunsko
- Slovensko
- Srbsko
- Turecko

Čistý zisk Skupiny ČEZ za 1. Pololetí roku 2017 dosáhl 16,6 mld. Kč a provozní výnosy činily 100,8 mld. Kč (výroční zpráva, 2017).

Pro zajištění úspěšného působení skupiny ČEZ na trhu v České republice, které je z hlediska podnikatelského zájmu rozhodující, je nutná obnova výrobního portfolia. Proto společnost ČEZ a.s., investuje a plánuje investovat do výstavby nových efektivních zdrojů i do modernizace starších hnědouhelných elektráren (ČEZ, 2018, [online]).

S ohledem na vývoj situace v energetickém průmyslu zavádí Skupina ČEZ nové technologie, příkladem mohou být dobíjecí stanice pro elektromobily. Významně také investuje do projektů zaměřených na dosažení energetických úspor, výzkumu a vývoje a do ochrany životního prostředí (ČEZ, 2018, [online]).

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU A ZHODNOCENÍ EFEKTIVITY ZVOLENÝCH PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ

5.1 Call centrum Zábřeh

Jak už jsem popsala výše, skupina ČEZ se zabývá výrobou, distribucí, obchodem a prodejem v oblasti elektřiny, tepla, zemního plynu a těžbě uhlí. Společnost sídlí v Praze 4 má několik poboček a jedna z nich je pobočka v Zábřehu na ulici Bezručova 5. Tento smluvní partner vystupuje jako společnost s ručením omezeným a nyní má přibližně 150 zaměstnanců. Touto pobočkou se budu blíže zabývat ve své práci.

5.1.1 Organizace práce v call centru na pobočce v Zábřehu

Pomocí zjištěných informací od zaměstnanců call centra jsem v této podkapitole popsala organizaci práce. Provozní doba call centra v Zábřehu je od 9:00 nejméně do 13:00 a maximálně do 17:00 hodin dle pracovního dne a poruchová služba funguje non stop. Přes víkend má vždy jeden člen oddělení pohotovost, kdyby se stala nějaká porucha, ať je zajištěn dostatek pracovníků. Zaměstnanci dostanou svůj plán směn vždy v předstihu, aby byl zajištěn dostatečný počet zaměstnanců, a aby pracovníci měli čas naplánovat si zařizování svých soukromých věcí mimo pracovní dobu. Pokud to nějakému pracovníkovi nevyhovuje, je zde časová rezerva na možné prohození směn s kolegou. Práce je ve společnosti různorodá. Na začátku pracovního dne má každý zaměstnanec naplánovanou celodenní aktivitu. Aktivita se různě střídají, jedná se o vyřizování emailů, práce u telefonu, zpracování písemností a mnoho dalších. Tyto aktivity se střídají s krátkými přestávkami či polední pauzou. Na každém oddělení se nachází vedoucí pracovník, tak zvaný dispečer, který na svém oddělení řídí provozní situaci. Dispečer může měnit naplánované situace tak, aby zajistil aktuální obsluhu zákazníků a celkové bezproblémové fungování oddělení.

5.1.2 Metody diplomové práce

Následující kapitola se zabývá procesem získávání, výběr a adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu. V rámci posuzování efektivity celého procesu si tento proces nejdříve podrobně popíšeme, díky uskutečněnému rozhovoru s několika zaměstnanci a pozorování výběrového řízení. Poté provedeme dotazníkové šetření u 37 respondentů a po získání všech potřebných informací, popisu a vyhodnocení dotazníku, proces srovnáme s teoretickou částí, posoudíme situaci a při zjištění nějakých odchylek uvedeme doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu.

V rámci získávání pracovníků se zaměříme na personální plánování, pracovní náplň, zdroje, dokumenty a metody získávání. Dalším krokem bude popis samotného výběru

zaměstnanců. Poté se zaměříme na evidenci, uvedení pracovníka na pracovní pozici, průběh adaptace a v závěru stručně popíšeme konkrétní průběh výběrového řízení, kterého jsem se zúčastnila.

Pro získání potřebných informací a následnou možnost posouzení efektivity procesu, byly použity následující metody, které jsou blíže popsány v druhé kapitole:

- dotazníkové šetření na oddělení call centra s vybranými pracovníky společnosti ČEZ,
- pozorování jedné části výběrového řízení,
- rozhovor s několika zaměstnanci společnosti.

Metoda pozorování se považuje za metodu vědeckou. Hraje roli jak při kvalitativním tak kvantitativním výzkumu. Zprostředkovává nám poznatky o okolí a uskutečňuje se pomocí smyslových orgánů. Pozorování by mělo být zorganizované a zaznamenávané v průběhu.

Metoda rozhovorů je považovaná za základní. Díky ní je možné získat spolehlivé údaje k tématu a zároveň hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Je to jeden z typů metody dotazování. Dalším typem metody dotazování je dotazník a tedy písemná forma.

5.1.3 Získávání výběr a adaptace pracovníků na pobočce v Zábřehu

V této podkapitole jsou podrobně rozepsány kroky při získávání výběru a adaptaci pracovníků na pobočce v Zábřehu u smluvního partnera společnosti ČEZ. Ve společnosti se nebere ohled na státní příslušnost, rasu, barvu pleti, náboženské vymezení a podobně. Společnost se snaží vytvářet svým pracovníkům příznivé pracovní prostředí, podporuje příjemnou atmosféru, důvěru, spolupráci solidaritu a sounáležitost s firmou.

Získávání a výběr zaměstnanců začíná personálním plánováním, které vymezuje kolik a jaké zaměstnance společnost potřebuje a především od kdy.

5.1.3.1 Plánování lidských zdrojů v call centru Zábřeh

Personální plánování ve společnosti vychází z aktuální situace. Společnost při jakékoli dlouhodobější reorganizaci práce musí zajistit dostatek pracovníků. Krátkodobý nedostatek pracovní síly se řeší prací přesčas a brigádami na dohodu o provedení práce či na dohodu o pracovní činnosti. K propouštění zaměstnanců se ve společnosti přistupuje pouze v nezbytně nutných případech a to převážně v případě, že pracovník nezvládá svoji práci, jinak se firma snaží své pracovníky udržet. Získávání pracovníků se zde řeší v případě, že se některá z pozic uvolní a to například z důvodu dosažení důchodového věku a následného odchodu do důchodu, odchodu na mateřskou dovolenou či z důvodu úmrtí pracovníka. Výběrové řízení

může vzniknout i z důvodu vytvoření nové pracovní pozice v rámci rozvoje a rozšiřování činnosti společnosti. O potřebě získávání, ale také uvolňování pracovníků rozhoduje vedení společnosti ve spolupráci s vedoucím oddělení.

5.1.3.2 Získávání pracovníků v call centru Zábřeh

Před zahájením vlastního procesu získávání zaměstnanců u smluvního partnera skupiny ČEZ na pobočce v Zábřehu je zapotřebí stanovit kritéria, která jsou použita při definování konkrétních požadavků na uchazeče. Tato kritéria následně slouží k hodnocení vhodnosti uchazeče. Kritéria se neustále aktualizují dle pracovní náplně. Výsledná podoba postupu při získávání pracovníků závisí na obsazované pracovní pozici. Postup i kritéria jsou rozdílná, záleží, zda se jedná o přijímání pracovníka na pozici dispečer, operátor, nebo jde o úplně jinou pozici.

Například při získávání pracovníka na pozici operátor v call centru u smluvního partnera skupiny ČEZ na pobočce v Zábřehu vypadá nabídka práce takto:

Pracovní náplň:

- přijímání příchozích hovorů na zákaznické lince Skupiny ČEZ,
- komplexní péče o zákazníky – získávání nových zákazníků a udržování dobrých vztahů se stávajícími zákazníky,
- komunikace se zákazníky Skupiny ČEZ prostřednictvím elektronické, telefonické a písemné komunikace,
- nabídka produktů a služeb Skupiny ČEZ v rámci příchozích hovorů od zákazníků,
- zajištění administrativních činností spojených se zákaznickým servisem či prodejem.

Požadujeme:

- vzdělání střední s maturitní zkouškou,
- uživatelskou znalost práce na PC,
- dobré komunikační dovednosti, řeč bez logopedické vady,
- příjemné vystupování, zákaznickou orientaci,
- spolehlivost, týmového ducha a zodpovědnost,
- zaměření na prodej, nesmí chybět tah na branku,
- trpělivost a odolnost vůči stresu,
- zkušenosti v oblasti aktivního prodeje nebo zákaznického servisu mohou být výhodou,
- schopnost učit se, přijímat nové informace a ochotu dále se vzdělávat.

Nabízíme:

- práci na HPP (zkrácený úvazek) nebo brigádu (DPP) v přátelském prostředí v call centru v Zábřehu,
- motivační finanční ohodnocení,
- flexibilní pracovní dobu,
- rozvojový plán s možností přechodu pod dceřiné společnosti Skupiny ČEZ,
- balíček zaměstnaneckých benefitů .

5.1.3.3 Zdroje a metody při získávání uchazečů

Společnost využívá při obsazování volných pracovních míst různé metody. Nejvíce využívaná metoda je ovšem vyvěšení nabídky práce na internetu. Společnost vyvěšuje nabídku na svou internetovou stránku – www.cez.cz v záložce kariéra, ale také na stránky, které se věnují a specializují se pouze na nabídky práce od různých firem. Firma také spolupracuje s úřadem práce a využívá, metodu doporučení i metodu vnitřní. Například na pozici dispečera je vhodnější vzít pracovníka z vnitřních zdrojů, zapracovaného a znalého. Pracovníci z vnitřních zdrojů jsou schopni zastat náročnější pracovní pozici, kdežto na pozici operátora může nastoupit i šikovný absolvent střední školy.

Jak už jsem zmínila na volbu metod má vliv obsazovaná pracovní pozice a čas, ve kterém je třeba uvolněné místo obsadit, dostupnost vhodných uchazečů a především vymezené finanční prostředky.

5.1.3.4 Dokumenty požadované od uchazečů o zaměstnání

Požadované dokumenty od uchazečů o práci se také odvíjejí od typu obsazované pozice. Od všech potencionálních pracovníků na hlavní pracovní poměr, ale i na dohody požaduje společnost životopis, od uchazečů na hlavní pracovní poměr i výpis z trestního rejstříku, doklady o nejvyšším dosaženém vzdělání a k některým pozicím společnost požaduje také osobní dotazník a motivační dopis.

5.1.3.5 Výběr pracovníků

Postup při výběru pracovníku ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu vychází z toho, jaká pracovní pozice je obsazována a také z toho, zda podnik hledá pracovníky na hlavní pracovní poměr či na dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Za výběr pracovníků zodpovídá vedení organizace a také vedoucí pracovní skupiny.

Po stanovení kritérií na obsazovanou pozici, vytvoření nabídky volné pracovní pozice, zveřejnění a následném uplynutí času pro předkládání žádostí o zaměstnání, provede vedení společnosti a vedoucí oddělení předvýběr.

Předvýběr se v podniku provádí na základě zkoumání předložených dokumentů a porovnání s předem stanovenými klíčovými kritérii pracovního místa. Na základě analýzy dokumentů jsou poté uchazeči rozděleni do dvou skupin. Na uchazeče vhodné a nevhodné. Nevhodným uchazečům zasílá společnost emailem zdvořilé odmítnutí a poděkování za jejich zájem o práci. Zbýlé vhodné uchazeče si společnost pozve k ústnímu pohovoru.

Po předvýběru následuje samotný výběr a s tím spojený výběrový pohovor. Tato metoda je nejpoužívanější a tedy základní metodou využívanou v podniku při výběru pracovníků. Výběrový pohovor vede vedoucí oddělení společně s vedoucím pobočky a ti se na pohovor musí připravit. Nejdříve si stanoví datum výběrových pohovorů, časový harmonogram, připraví si otázky pro uchazeče a v neposlední řadě také kritéria výběrového řízení, informace o obsazovaném místě a seznamy účastníků pohovoru, kteří potvrdili účast. Poté následují výběrové pohovory, kde se tazatel řídí svými připravenými dotazy a v průběhu pohovorů si uchazeče opět rozděluje na vhodné a nevhodné. S nevhodnými uchazeči se poté tazatel rozloučí a vhodné uchazeče informuje o dalším postupu. Každé výběrové řízení probíhá jinak, záleží na obsazované pozici. Například při výběru montéra či provozního elektrikáře by pohovorem výběrové řízení skončilo. Nejvhodnější kandidát by byl vybrán, a pokud by přijal pracovní nabídku, místo by bylo obsazeno. Jiný postup probíhá u operátorů call centra, u této pozice to výběrovým pohovorem nekončí. Po skončení výběrového pohovoru zůstává více kandidátů přibližně 5-10 uchazečů o práci, ti jsou poté vysláni na třítydenní školení. Na tomto školení dostanou materiály, které si musí nastudovat a poté píšou závěrečný test. Jestliže uspějí, jsou přijati. Během těch tří týdnů se zaškolují, učí se jak správně komunikovat s lidmi, jak odpovídat na dotazy, kde zjišťovat odpovědi, jak nabídnout doplňkové služby, jak vyřizovat stížnosti a reklamace, zkoušejí si i telefonáty nanečisto a podobně. V průběhu jsou z jednotlivých částí školení zkoušeni a při nedostatečných znalostech či nevhodném chování ihned končí. K finálnímu testu se tedy dostanou jen uchazeči, kteří splní průběžné testy a poté i závěrečný test, ti jsou pak ihned přijati, pokud ovšem o pozici mají stále zájem. Tato práce je velmi psychicky náročná a to především na začátku a po nějaké době se stane stereotypní a tak jen velmi málo pracovníků zde zůstane déle než jeden maximálně dva roky.

Výběrové řízení na pozici operátor v call centru probíhá nejčastěji ze všech pozic a proto jsem výběrové řízení na tuto pozici popsala malinko konkrétněji. Pracovníci se na této

pozici velmi střídají a pro společnost je to velmi nevýhodné jak z časového tak i z finančního hlediska organizovat neustále výběrové řízení. Proto bych chtěla v kapitole 6 uvést nějaká možná doporučení na zefektivnění procesu získávání výběr a adaptaci zaměstnanců na tuto pozici.

5.1.3.6 Personální evidence pracovníků

Každý pracovník společnosti má svůj osobní spis, který obsahuje:

- pracovní smlouvu včetně dodatků k ní,
- mzdový výměr,
- smlouvu o hmotné zodpovědnosti,
- funkční pokyny pro konkrétní pracovní pozici,
- záznam o vstupní lékařské prohlídce – výsledky,
- záznam o hodnocení výsledků zaměstnance.

5.1.3.7 Uvedení pracovníků na pracoviště

Noví pracovníci nastupují převážně k prvnímu dni v měsíci. O místě, času a dalších důležitých informacích jsou pracovníci informováni v dostatečném předstihu vedoucím pobočky pomocí telefonu.

Společnost má pro každého nového pracovníka vždy předem připravený tištěný informační materiál, který obsahuje základní údaje o společnosti, historii, strategii, vize, směrnice, interní předpisy a podobně.

Během prvního dne přímý nadřízený provede svého nového zaměstnance firmou a představí ho svým novým kolegům a spolupracovníkům a zároveň mu ukáže jeho nové pracoviště.

5.1.3.8 Adaptace pracovníků

Proces adaptace nového pracovníka začíná v den nástupu do práce. U některých pozic jako je například operátor, by se dalo říci, že začíná ještě před přijetím a to již v průběhu třítydenního školení, kdy se seznamuje s pracovní náplní a se svými potencionálními kolegy. Během prvního měsíce po nástupu do práce nový zaměstnanec absolvuje v rámci adaptačního procesu odborná zaškolování, ať už od svých kolegů či nadřízených a postupně se začleňuje do kolektivu a do pracovního procesu.

Na pracovníky se postupně zvyšují nároky v jejich odbornosti, postupně získávají více úkolů, začínají být samostatnější, až do doby kdy jsou v podstatně zaučení, svoji práci zvládají bez rad od kolegů či nadřízených.

Proces adaptace nových pracovníků končí uplynutím zkušební pracovní doby, která trvá tři měsíce.

5.1.4 Průběh výběrového pohovoru na operátorku call centra

Díky možnosti osobně se zúčastnit výběrového pohovoru na pozici: operátorka telefonního centra, jsem měla možnost využít v diplomové práci metodu pozorování a popsat průběh výběrového pohovoru na již zmíněnou pozici ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu.

Při obsazování této pracovní pozice bylo vybráno ze seznamu vhodných kandidátů, který vytvořil vedoucí oddělení po vyhodnocení zaslaných dokumentů jednotlivými uchazeči o práci. Uchazeči, kteří uspěli v předvýběrovém kole a obdrželi od společnosti informaci o postupu do dalšího kola, obdrželi také informaci o čase a místě dalšího konání a tedy pozvánku k druhému kolu výběrového řízení. Ústního pohovoru se zúčastnilo dvanáct kandidátů a tedy všichni postupující uchazeči. Výběrové řízení spočívalo ve standartním dotazníkovém šetření, v realizaci polostrukturovaného pohovoru a následnou praktickou ukázkou činnosti. V rámci výběrového pohovoru byl sestaven časový harmonogram, který uváděl časový fond na jednoho potencionálního pracovníka 20 minut.

Pohovorů se účastnil vedoucí pobočky a vedoucí oddělení. Polostrukturovaný rozhovor trval přibližně 15 minut, kde uchazeč odpovídal na otázky typu:

- odkud a z jakých zdrojů se dozvěděl o nabídce práce,
- proč má zájem o tuto práci,
- proč si myslí, že by měl být vybrán,
- co společnosti může nabídnout,
- silné a slabé stránky uchazeče,
- finanční představa,
- plány do budoucna ohledně pracovního života.

Po kladených otázkách následovala praktická ukáзка. Uchazeč dostal zadání, kde bylo uvedeno, co má nabízet a po pročetí zadání a krátké přípravě se pokusil kandidát vedoucímu pobočky zatelefonovat a nabídnout mu některé služby. Pomocí této ukázky byl vedoucí pobočky i vedoucí oddělení schopen určit vhodnost uchazeče, jeho komunikativní schopnosti, vystupování a mnoho dalších vlastností a dovedností.

Po skončení výběrových pohovorů bylo dle vyhodnocení výsledků vybráno devět kandidátů, které čekalo třítydenní školení. Třem účastníkům výběrového řízení bylo oznámeno pomocí emailu, že byli neúspěšní a zároveň jim bylo poděkováno za účast.

Po skončení třítydenního školení na hlavní pracovní poměr nastoupili čtyři pracovníci, jeden o práci v průběhu školení ztratil zájem a čtyři uchazeči nebyli úspěšní při absolvování testů.

5.2 Dotazníkové šetření

V rámci analýzy systému získávání, výběru, přijetí a následné adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu, jsem provedla dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 37 respondentů. Výzkum proběhl v měsíci únoru.

Jednalo se o jednoduchý kvantitativní průzkum ve formě anonymního strukturovaného dotazníku s uzavřenými otázkami. Tento typ dotazníku je vhodný, jestliže chceme provádět průzkum minimálně u dvaceti lidí (Disman, 2011). V tomto typu dotazníku jsou otázky uzavřené. V tištěné podobě byl dotazník rozdán respondentům, kteří ho na svém pracovišti vyplnili a v určeném termínu anonymně odevzdali zpět tazateli.

Dotazník byl zaměřen na průběh výběrového řízení a následnou adaptaci pracovníka, byl rozdán 45 respondentům na oddělení operátorů a je uveden na konci diplomové práce v přílohách.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit od zaměstnanců:

- z jakého důvodu se přihlásili do výběrového řízení,
- zda byly informace o nabízené pozici jasné a srozumitelné,
- jaká byla atmosféra v průběhu výběrového řízení,
- celkový dojem z průběhu a následné adaptaci,
- zda jsou v práci spokojeni či by ji nejraději opustili a z jakého důvodu.

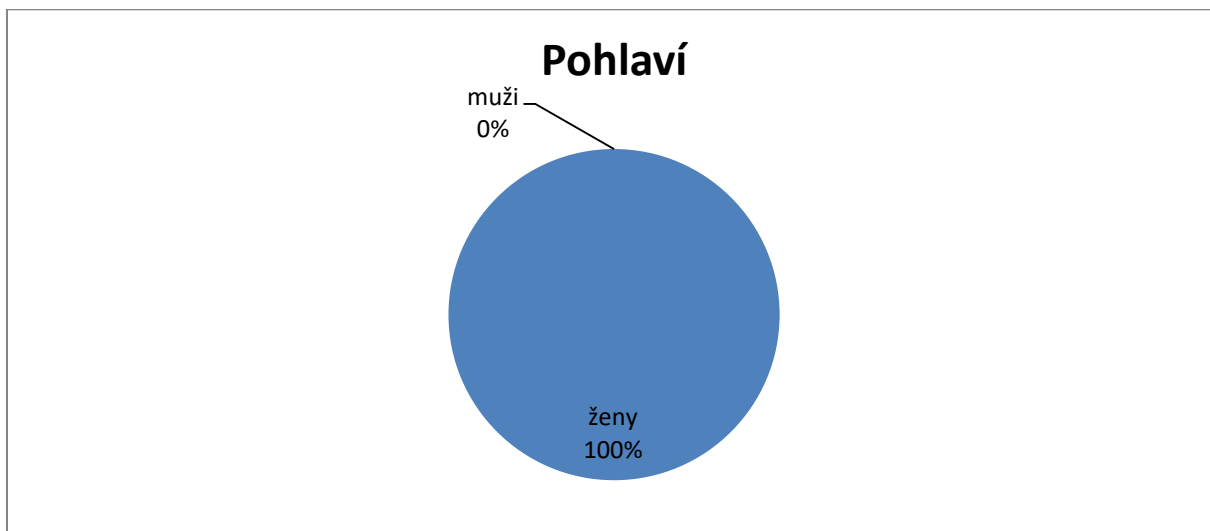
5.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník jsem rozdala, jak už bylo zmíněno výše 45 respondentům a vráceno jich bylo 37. Z celkového počtu rozdaných dotazníků byla návratnost 82,2%.

1. Jaké je vaše pohlaví?

Má první otázka v dotazníku se týkala pohlaví pracovníků. Bohužel z celkového počtu 37 vyhodnocených dotazníků, jich vyplnilo 37 žen, takže se mého výzkumu nezúčastnil žádný muž.

Graf č. 5.1 Respondenti dle pohlaví

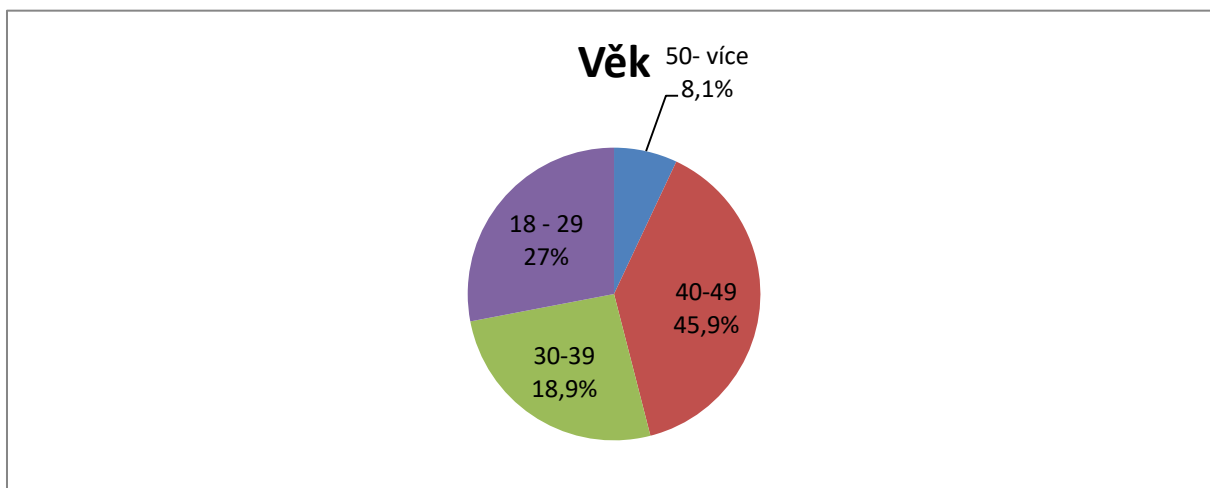


Zdroj: vlastní zpracování

2. Kolik vám je let?

Věk pracovníků jsem rozdělila na čtyři části, z důvodu zachování větší anonymity, přičemž nejvíce pracovníků je ve věku mezi 40 až 49 lety a nejméně pracovníků má 50 a více roků.

Graf č. 5.2 Respondenti dle věku



Zdroj: vlastní zpracování

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené ukončené vzdělání?

Podmínkou pro přijetí zaměstnance do call centra v Zábřehu na pozici operátora je minimálně dokončené středoškolské vzdělání s maturitou. Z tohoto důvodu jsem základní a středoškolské vzdělání s výučním listem do možnosti neuvedla. Nejvíce pracovníků zakroužkovalo možnost střední vzdělání s maturitní zkouškou a to 89,2% oproti tomu vyšší odborné vzdělání nezakroužkoval nikdo.

Graf č. 5.3 Respondenti dle nevyššího dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

4. Jaký je váš rodinný stav?

Z odpovědí vyplynulo, že nejvíce žen je vdaných, poté následují ženy svobodné, rozvedené a dvě ženy jsou vdovy.

Tabulka č. 5.1 Rodinný stav respondentů

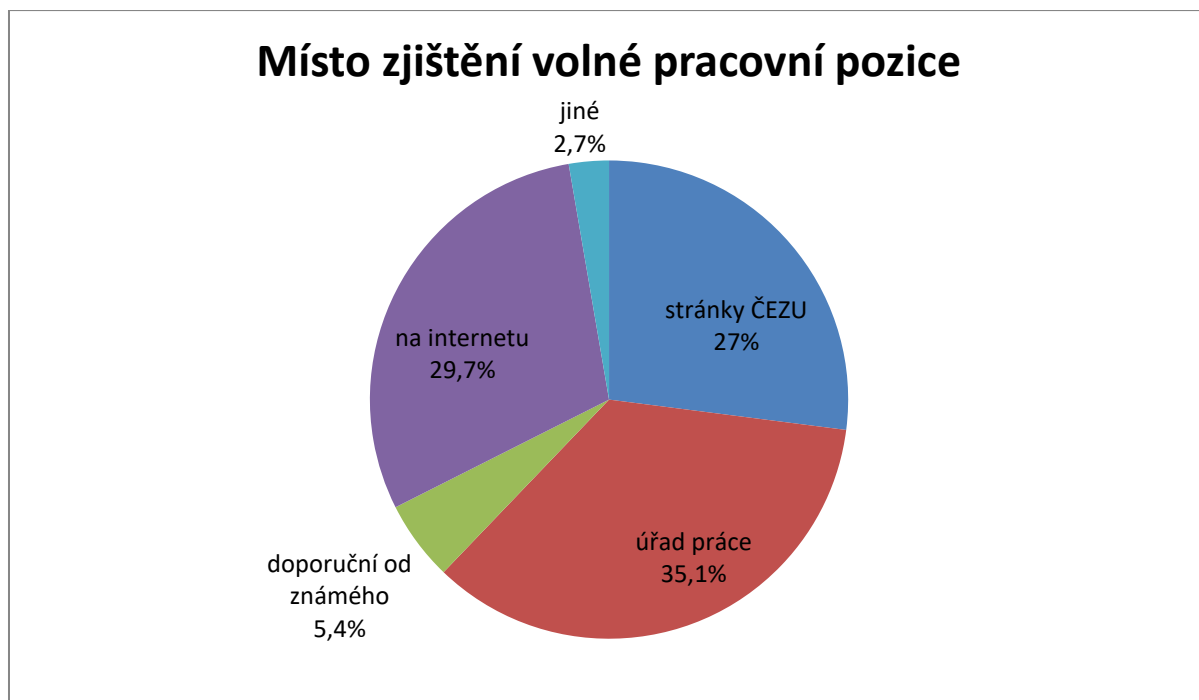
rodinný stav	absolutní četnost	relativní četnost
svobodná	14	37,9%
vdaná	18	48,6%
vdova	2	5,4%
rozvedená	3	8,1%

Zdroj: vlastní zpracování

5. Kde jste se dozvěděla o nabídce volného pracovního místa?

Cílem této otázky bylo zjistit, z jakých zdrojů se uchazeči nejčastěji dozví o volné pracovní pozici.

Graf č. 5.4 Místo zjištění volné pracovní pozice



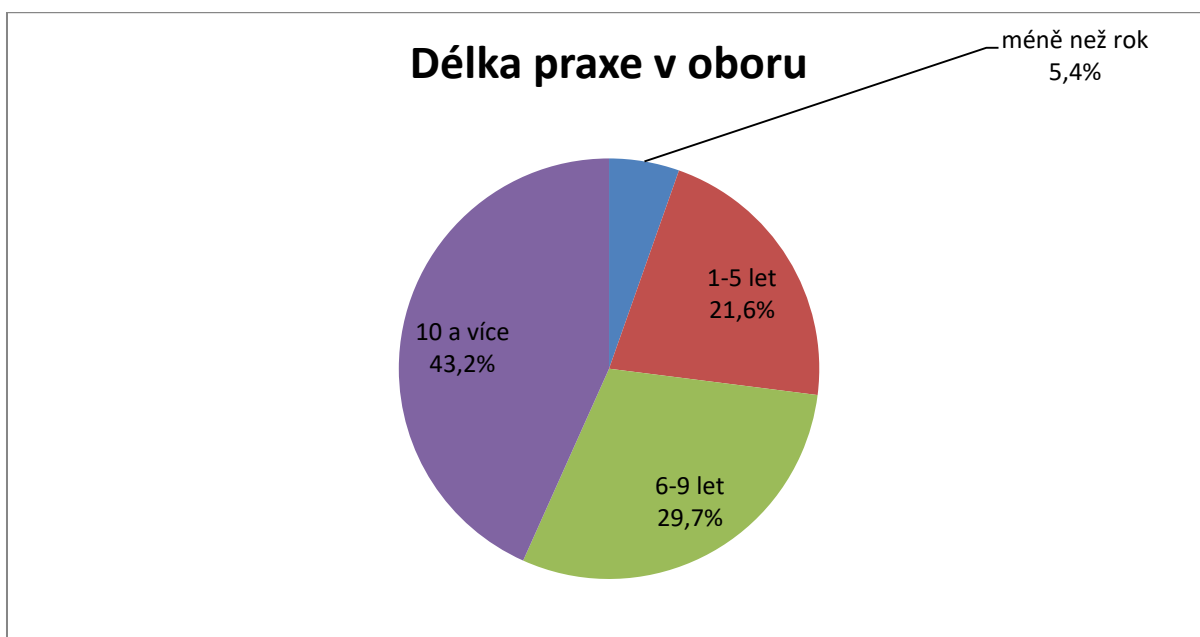
Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů se o volném pracovním místě dozvědělo z úřadu práce, poté z internetových stránek, kde se volné pozice zveřejňují, následovaly internetové stránky ČEZU, doporučení od známého a pouze jeden respondent zvolil variantu jiné. Pracovník uvedl, že si již nevzpomíná, z jakého zdroje se informaci o volném místě dozvěděl.

6. Jak dlouho jste pracovala/pracujete v tomto oboru (operátorka)?

Tuto otázku jsem rozdělila také na čtyři skupiny. Jako nejpočetnější skupina se ukázala ta s nejdelší praxí a to deset a více let. Následovala skupina, která v call centru pracuje 6-10 let, poté skupina s praxí 1-5 let a pouze dva respondenti jsou zde s praxí méně jak rok. Z toho tedy vyplývá, že společnost má většinu pracovníků s dlouholetou praxí, což považuji za velkou výhodu. Tyto pracovníky by si podnik měl udržet a zároveň by se měl snažit získávat další takové.

Graf č. 5.5 Délka praxe v oboru

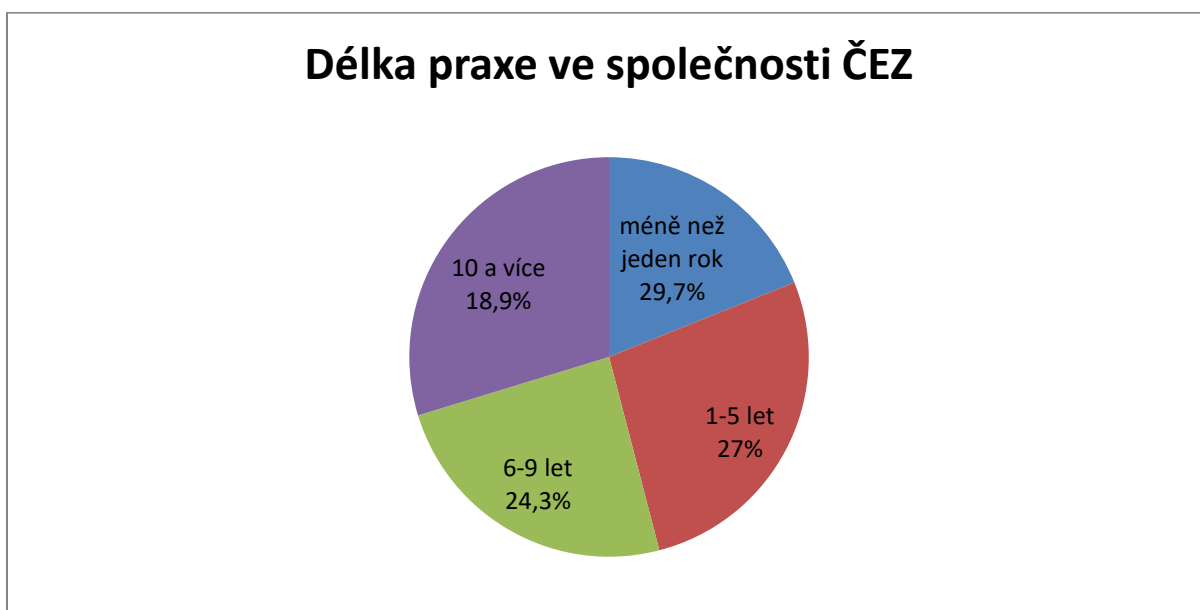


Zdroj: vlastní zpracování

7. Jak dlouho pracujete ve společnosti ČEZ?

Některé pracovníky firma získala již s dlouholetou praxí a některé si sama zaškolila a svoji kariéru operátorky začali budovat až se společností ČEZ. Otázka byla rozdělená opět na čtyři části a to stejně jako předchozí otázka.

Graf č. 5.6 Délka praxe ve společnosti ČEZ

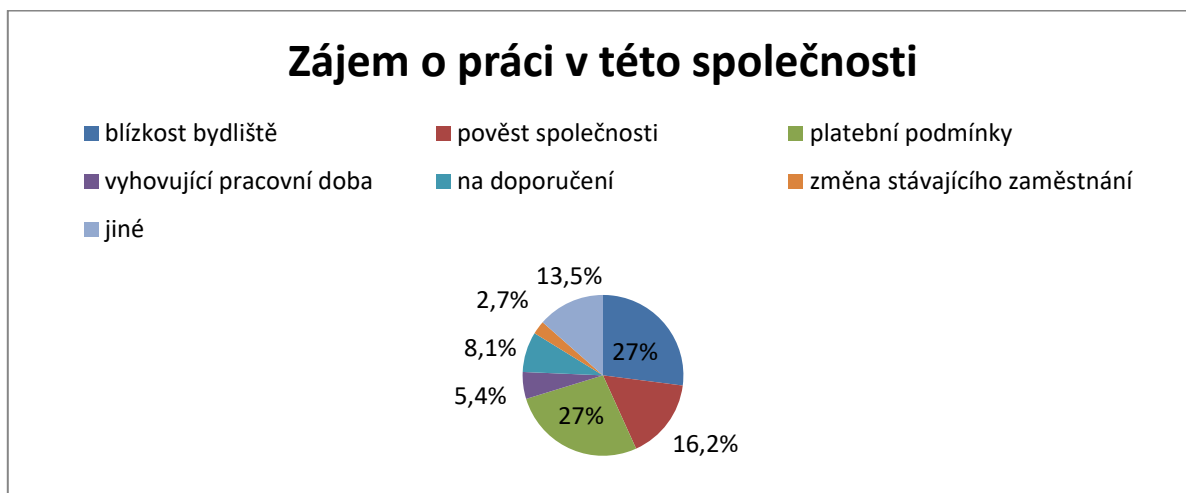


Zdroj: vlastní zpracování

8. Z jakého důvodu jste se zajímala o práci v této společnosti?

Tuto otázku jsem rozdělila na 7 částí. Nejvíce dotazovaných se rozhodlo pro variantu – platební podmínky a blízkost bydliště, poté následovala pověst společnosti a varianta jiné nejméně volená varianta byla změna stávajícího zaměstnání a to pouze jedním pracovníkem. U varianty jiné byly odpovědi například z důvodu možnosti kariérního růstu.

Graf č. 5.7 Zájem o práci v této společnosti

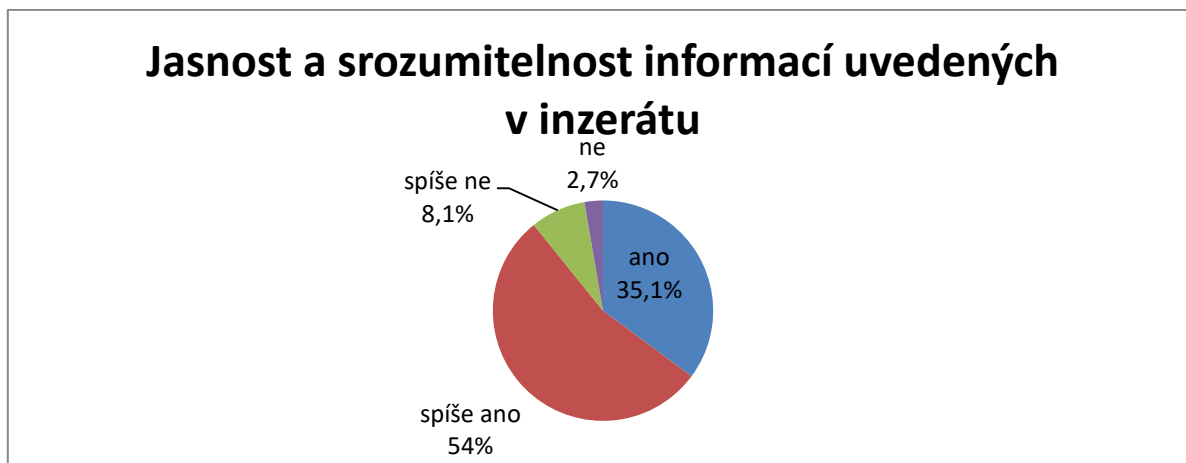


Zdroj: vlastní zpracování

9. Bylo vám z nabídky práce jasné, o jakou práci se jedná a co obnáší?

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že společnost při sdělování informací o volném pracovním místě poskytuje dostatek informací, které jsou jasné a zřetelné. Pouze 4 dotazovaní odpověděli na tuto otázku záporně.

Graf č. 5.8 Jasnost informací uvedených v inzerátu

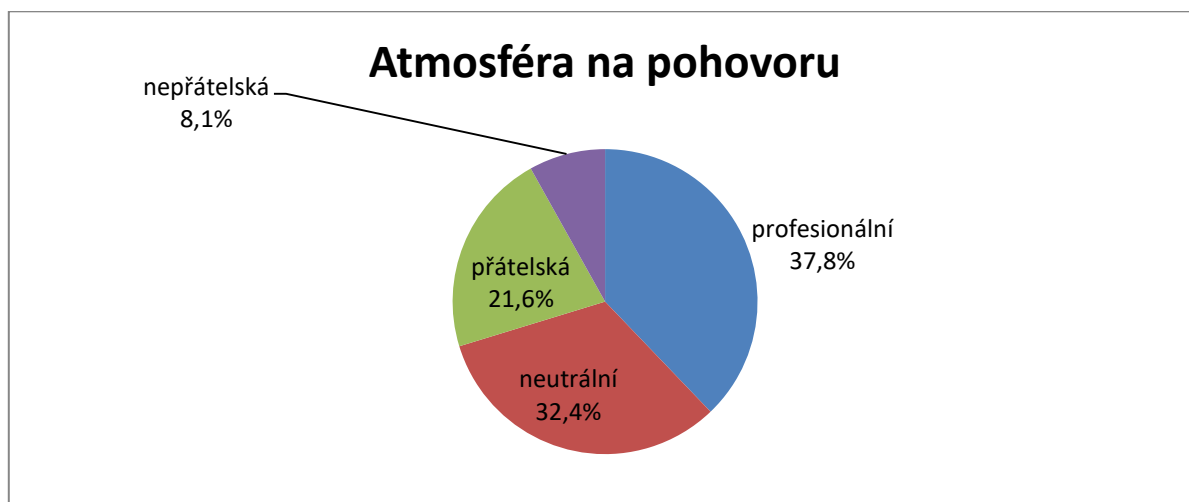


Zdroj: vlastní zpracování

10. V jaké atmosféře probíhal pohovor?

Nejvíce respondentů odpovědělo tak, že ústní pohovor probíhal na profesionální úrovni, hned poté následovala odpověď, že pohovor probíhal na přátelské úrovni a nejméně pracovníků označilo atmosféru na pohovoru za nepříjemnou.

Graf č. 5.9 Atmosféra v průběhu pohovoru

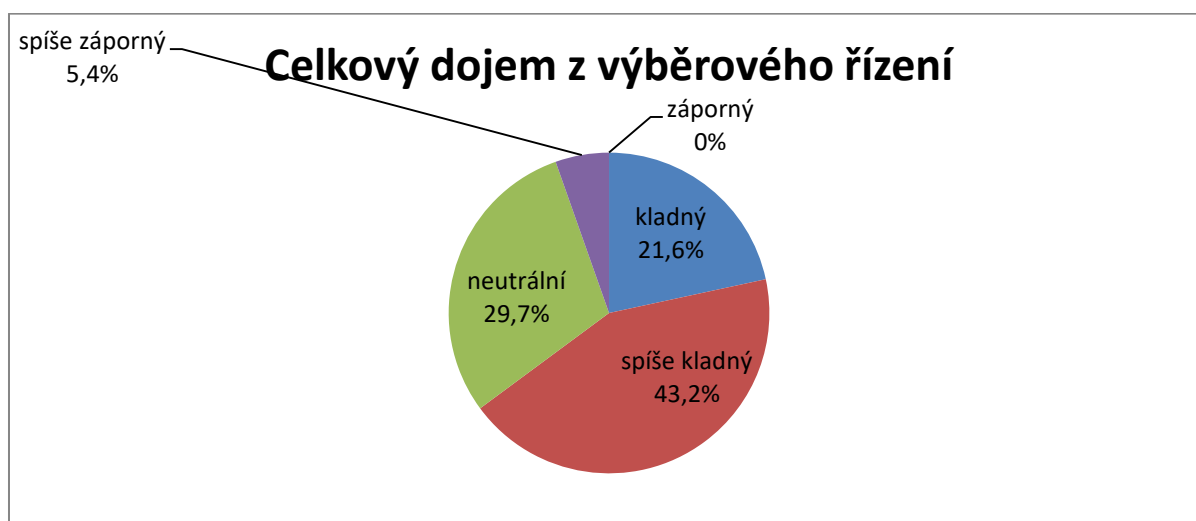


Zdroj: vlastní zpracování

11. Jaký byl váš dojem z celkového průběhu výběrového řízení?

Z grafu jde vidět, že nevíce respondentů hodnotí průběh výběrového řízení spíše kladně. Kladný postoj má 8 respondentů, neutrální 11 pracovníků, spíše záporný dojem mají dva pracovníci a zcela záporný dojem nemá nikdo.

Graf č. 5.10 Celkový dojem z výběrového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

12. Jak moc jste se cítila připravena po třítydenním školení?

Z následující tabulky je patrné, 70% pracovníků se po zaškolovacím programu cítilo připravených a pouze čtyři pracovníci se necítili připravení vůbec.

Tabulka č. 5.2 Připravenost na práci po absolvování školení

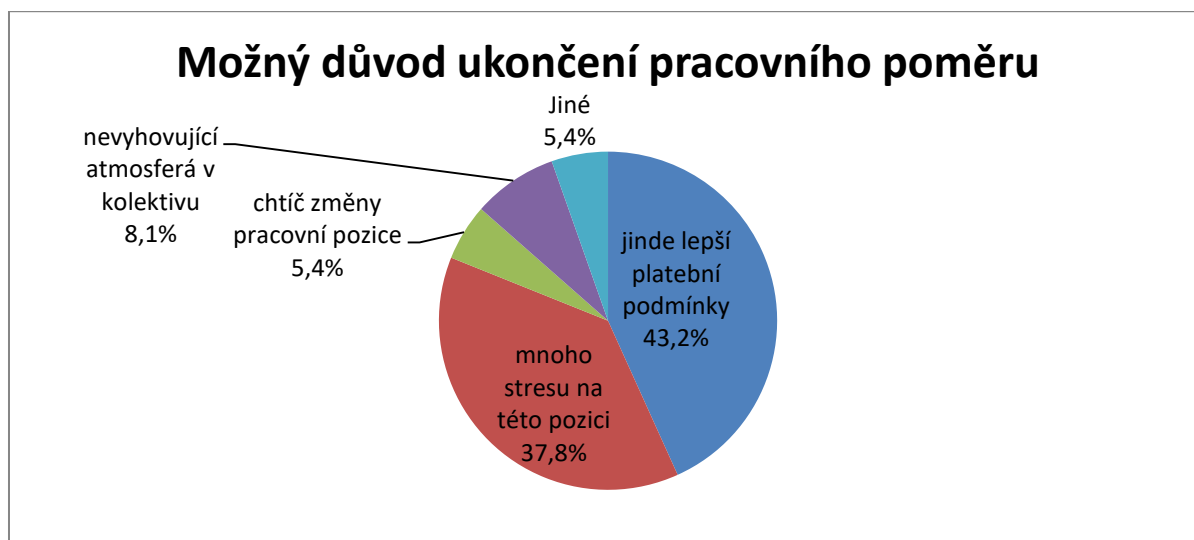
připravenost	absolutní četnost	relativní četnost
připravená	8	21,6%
spíše připravená	18	48,6%
spíše nepřipravená	7	18,9%
nepřipravená	4	10,8%

Zdroj: vlastní zpracování

13. Z jakého důvodu, byste tuto práci ukončila?

Tuto otázku jsem rozdělila na 5 částí. Zaměstnanci si buď mohli vybrat jednu ze čtyř uvedených variant, nebo zaškrtnout jiné a uvést důvod v případě ukončení pracovního poměru. Tuto variantu si zvolili pouze dva respondenti. Nejvíce pracovníků by práci změnili jen v případě lepší nabídky platového ohodnocení. Hodně značenou metodou také byla varianta se stresem, což jsem předpokládala. Naopak nevyhovující kolektiv by k odchodu donutil pouze tři zaměstnance.

Graf č. 5.11 Možný důvod ukončení pracovního poměru

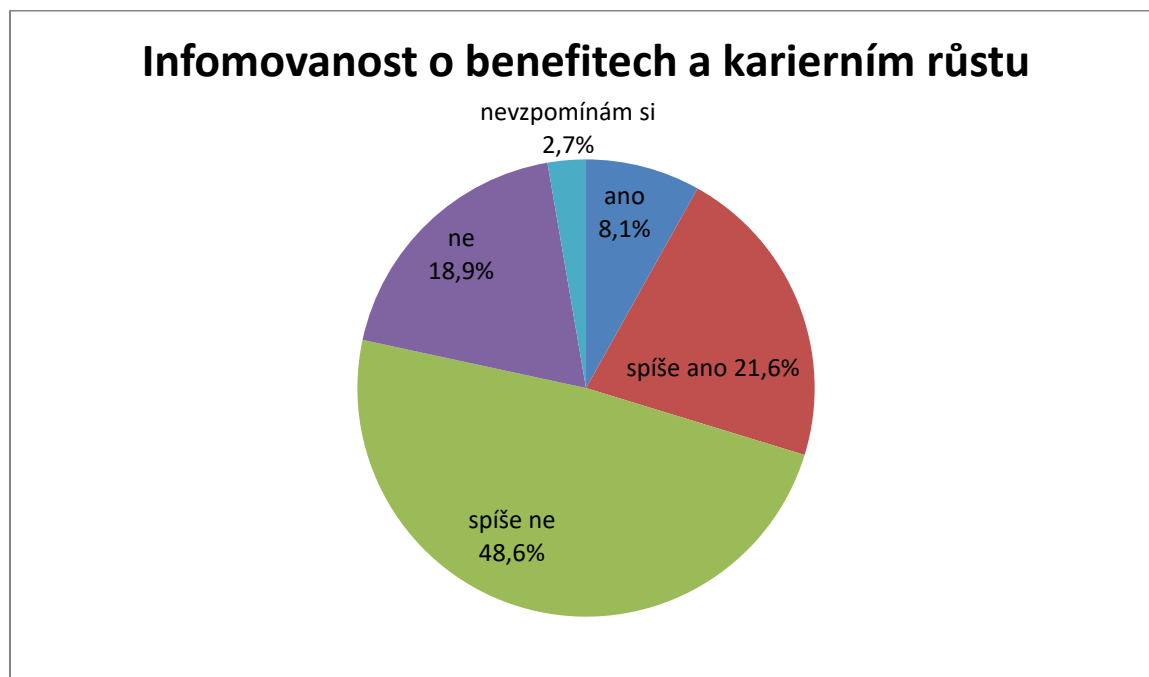


Zdroj: vlastní zpracování

14. Měla jste při výběrovém řízení dostatek informací o všech nabízených benefitech a možnosti kariérního růstu?

Dotaz byl rozdělen na 5 částí. Téměř polovina se domnívá, že na výběrovém řízení bohužel nezískala dostatečné informace o nabízených benefitech a možném kariérním růstu. Toto místo považují za velkou slabinu společnosti.

Graf č. 5.12 Informovanost o kariérním růstu a nabízených benefitech



Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Shrnutí a vyhodnocení výzkumného šetření

Po ukončení výzkumného šetření byly informace s odbornou literaturou posouzeny a vyhodnoceny. Na základě posouzení efektivity procesů získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ pomocí zvolených metod lze říci, že společnost se neustále rozvíjí. Dokazuje to dobře nastaveným a fungujícím systémem.

Společnost k výběrovému procesu užívá některé metody, které jsou popsány v teoretické části této práce. Z dotazníku vyplývá, že nejvíce respondentů se o práci dozvědělo z úřadu práce a z internetu, na to by se firma měla zaměřit a snažit se všechny nabídky zde zveřejňovat. Za pozitivní považují to, že tyto metody jsou nejoblíbenější a zároveň nejsou tolik finančně náročné. Vnější získávání pracovníků je výhodné v přílivu nových nápadů a myšlenek.

Mezi důležité metody tedy patří využití externích zdrojů. Naopak využívání interních zdrojů na pobočce malinko zaostává. Z interních materiálů jsem se dozvěděla, že přijetí

pracovníka z interních zdrojů se ve společnosti považuje spíše za výjimku, ale i přesto se to jednou za čas stane. V tomto směru by se společnost mohla zdokonalit a snažit se současným pracovníkům volné pozice více nabízet, jelikož u vyšších pozic by to pro firmu mohlo být výhodou minimálně z časového a finančního hlediska. Interní zdroje se v podniku mohou přesunovat horizontálně i vertikálně. Horizontálním přesunem se rozumí povýšení zaměstnance na vyšší pozici a vertikální přesun je uskutečňován v rámci jednotlivých oddělení či pouze změnou pracovní pozice na stejném oddělení (rotace práce). Podnik po uchazečích o práci vyžaduje primárně životopis, dokumenty o vzdělání, výpis trestního rejstříku a doklad o podstoupení lékařské prohlídky, dále i motivační dopis, reference a podobně. Dle názoru společnosti a následném potvrzení pracovníků, podnik v nabídce práce uvádí všechny potřebné informace. Probíhá ústní pohovor s předem připravenými otázkami a poté třítydenní školení.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplývá, že se společnost snaží proces neustále měnit, vylepšovat a zdokonalovat. Neustále se mění a rozšiřují informace na třítydenním školení, rozšiřují se nabízené služby a vylepšuje se celkový komfort pro zákazníky. Tím se zvyšují požadavky a nároky na pracovníky, a tedy i celkový stres. Z rozhovorů a dotazníků lze zjistit, že téměř polovina má z výběrového řízení kladný dojem, a že více jak dvě třetiny pracovníků jsou po náročném zaškolovacím procesu připraveni k výkonu.

Jak už jsem zmínila výše, každý pracovník tedy musí projít předvýběrem, výběrovým pohovorem a úspěšně absolvovat všechny testy v zaškolovacím procesu, poté je kandidátovi nabídnuto pracovní místo. Nevhodným uchazečům je vždy telefonicky či emailem sděleno vyhodnocení a poděkování za účast a zájem o práci. Z hlediska nákladů lze vypořádat, že výběr je malinko nákladnější a proto je důležité provést ho co nejlépe, aby vybraný uchazeč setrval ve společnosti co nejdéle a byl pro ni přínosem.

Přijímací proces ve společnosti probíhá v souladu se zákoníkem práce a pracovní smlouva obsahuje veškeré náležitosti, které jsou nezbytné a jsou tímto zákoníkem stanovené.

Dle mého názoru se společnost snaží dodržovat výše uvedené zásady efektivního výběrového řízení. Organizace dodržuje zásadu etičnosti, nepřetržitého procesu s předem stanovenými kritérii, trychtýřového přístupu a mnoho dalších.

6 VLASTNÍ NÁVRHY A OPATŘENÍ PRO ZEEFEKTIVNĚNÍ PROCESU

Proces získávání, výběr a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ na smluvní pobočce v Zábřehu jeví jako relativně úspěšný. I přesto jsem našla několik nedostatků, které je možné napravit a celý proces zefektivnit.

V této části diplomové práce jsem se pokusila popsat právě tyto nedostatky, které jsem vysledovala z konzultací s několika zaměstnanci, z pozorování průběhu výběrového pohovoru a z dotazníkového šetření. Na základě tohoto zjištění navrhuji následující doporučení, která by mohla zefektivnit současný stav systému získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že tento proces je v současné době neefektivní především v tom, že nabízená práce je pro zaměstnance zajímavá hlavně kvůli platebním podmínkám a blízkosti zaměstnání, což nejsou úplně nejlepší důvody. Šest pracovníků si tuto práci vybralo díky dobré pověsti a tři z důvodu možnosti kariérně růst.

Společnosti bych doporučila, aby své nově získané pracovníky více informovala o možnosti kariérního růstu na jednotlivých pracovních pozicích. Domnívám se, že pracovník by měl být více motivován při výkonu činnosti na dané pracovní pozici. S motivovanými pracovníky, kteří vědí o možnosti kariérního růstu, lze dosáhnout větší pracovní stability a spokojenosti.

Vzhledem k zjištění, že vysoké procento pracovníků, by práci opustilo z důvodu velkého stresu, nebo nabídky lepšího platového ohodnocení, bych společnosti doporučila zaměřit se na vylepšení balíčku benefitů pro zaměstnance a jejich lepší informovanosti o nich. Například v podobě lístků do kina, fitness centra, na bazén pro možnost odreagovat se a možnost získat slevu na nabízené produkty společnosti jako bonus k výplatě. Pro odlehčení stresu by podnik mohl pořádat týmbuildink a podobně. Dle mého názoru by bylo vhodné práci měnit, aby se práce nestala stereotypní.

Dva předchozí odstavce souvisí s poslední otázkou v dotazníku. Dle mého názoru společnost své budoucí pracovníky v rychlosti upozorní na pár benefitů, které nabízí a o kariérním růstu padne také pouze malá zmínka. Domnívám se, že firma by měla využít benefity, které nabízí k většímu upoutání zájmu uchazeče o práci. Pracovník by měl být o svých benefitech a možném kariérním růstu konkrétně a detailně informován. Informace by získal buď již přímo na zveřejněné nabídce, nebo na pohovoru. To by poté mohlo vést k větší motivovanosti, lepšímu pracovnímu výkonu a k celkové spokojenosti. Myslím si, že tato varianta by pro společnost byla méně nákladnější, než neustále se opakující výběrové řízení.

Doporučila bych také společnosti, aby se zajímala o to, jaký je hlavní důvod k odchodu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné sestavit výstupní dotazník, který by byl pracovníkovi předložen při odchodu ze zaměstnání. Pomocí získaných informací z dotazníku a následného vyhodnocení, by měla firma velmi důležité informace, s kterými by mohla dále pracovat. Společnost by mohla eliminovat příčiny a díky tomu by se jí v budoucnu mohlo podařit snížit počet výpovědí. Další možností je rozhovor s odcházejícím zaměstnancem. Tato varianta může být více odmítaná ze strany odcházejícího pracovníka. Z tohoto důvodu se domnívám, že by byl vhodnější dotazník. Dotazník předkládaný pracovníkům by obsahoval následující otázky:

- Uveďte pracovní pozici, na které pracujete.
- Uveďte, jak dlouho ve společnosti pracujete.
- Jaký je důvod odchodu z organizace?
- Konzultoval jste důvod odchodu s nadřízeným?

Odpovědi na tyto otázky by ihned vedoucí pracovník prozkoumal, vyhodnotil a prokonzultoval se zaměstnancem. Nadřízený pracovník by se měl pokusit zjistit, zda neexistuje možnost, aby pracovník organizaci neopustil. V mnoha případech totiž není složité problém pracovníka vyřešit a předejít tak jeho ztrátě a nutnosti získávat za něj náhradu. Důvody odchodů by bylo vhodné evidovat a v případě častého opakování některých z nich vyvodit důsledky, aby se situace již neopakovala, a v podniku pracoval stálý, vyškolený a kvalitní kolektiv pracovníků.

Výše uvedené doporučení by pro společnost nemuselo být časově, ani finančně vůbec náročné. Jednalo by se o vytvoření dotazníku, o evidenci důvodů odchodů a také o vytvoření nabídky, která by odcházejícího pracovníka přesvědčila zůstat. Konkrétní vyčíslení návrhu není možné, jelikož nevíme, co kterého pracovníka by přesvědčilo zůstat. Každý případ by byl individuální, dle důležitosti pro společnost a dle jeho požadavků pro setrvání v podniku (povýšení, přeřazení na jinou pracovní pozici, zvýšení platu a podobně).

Společnosti bych také navrhla, aby pravidelně a častěji zjišťovala spokojenost svých zaměstnanců. Na základě informací od pracovníků spokojenost zaměstnanců společnost zkoumá jen velmi málo. Myslím, že by bylo vhodné předkládat pracovníkům dotazník s otázkami, pomocí kterých by zjistili spokojenost či nespokojenost pracovníků a proč. Je velmi důležité, aby dotazník byl anonymní a zároveň sestavený tak, aby se dalo zjistit, s čím konkrétně jsou spokojení a s čím konkrétně ne – spokojenost s přímým nadřízeným,

s benefity, se vztahy ve společnosti, s náročností práce a podobně. Dotazník by měl být předkládán minimálně jednou za čtvrt roku. Toto doporučení je časově i finančně nenáročné, jednoduše realizovatelné a pro společnost užitečné. Pomocí tohoto dotazníku by bylo možné předejít následné výpovědi ze strany zaměstnance.

Pro organizaci by bylo vhodnější a jednodušší stanovit si pevnou strukturu životopisu. Dle mého názoru by to vedoucím pracovníkům při procházení všech životopisů ušetřilo mnoho času. Nejvhodnější strukturou by byl strukturovaný životopis, jehož vzor by organizace umístila na své internetové stránky.

Podmínkou pro přijetí pracovníka na pozici operátor je minimálně střední vzdělání s maturitní zkouškou. Domnívám se, že dovednosti a schopnosti vyžadující tato pracovní pozice může vlastnit i uchazeč s výučním listem. Návrh proto zní, aby společnost tyto kvalifikační podmínky pro přijetí uchazeče zmírnila.

Společnosti bych doporučila, aby ve všech nabídkách volného pracovního místa uvedla přibližnou výši mzdy, nebo alespoň rozmezí. Z důvodu chybějící formulace reálné mzdy může docházet k nereálnému očekávání.

Délku procesu by mohla zkrátit i kvalitně vedená evidence bývalých zaměstnanců a žadatelů o práci. Tato metoda firmám zkracuje proces hledání vhodných uchazečů. Vedoucí pracovník si postupně značí všechny žadatele a bývalé pracovníky a rozšiřuje evidence vhodných a nevhodných potencionálních zaměstnanců. Databáze uchazečů by měla obsahovat:

- jméno a příjmení uchazeče,
- titul,
- pozici,
- vzdělání,
- praxe,
- adresa,
- email,
- telefon,
- datum registrace uchazeče.

Dle mého názoru by tento návrh byl finančně minimálně náročný, ale velmi výhodný. Myslím si, že po nějakém čase by mohl ušetřit společnosti mnoho času a finančních prostředků při získávání pracovníků.

Na základě posuzování procesu získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ na smluvní pobočce v Zábřehu jsem také ale zjistila, že podnik na procesu neustále pracuje, rozvíjí a snaží se ho neustále zdokonalovat.

Za pozitivní považuji třítydenní školení a až po absolvování všech testů přijetí pracovníka. Myslím, že tento způsob pomáhá k urychlení zjištění, zda zaměstnanec práci zvládá, umí se rychle zapracovat a je komunikativní, což je pro práci v call centru nezbytné.

Za velkou výhodu považuji také to, že společnost zaměstnává velké procento pracovníků s dlouholetou praxí a informace uvedené v inzerátu jsou jasné a srozumitelné. Atmosféra je spíše kladná stejně tak jako celkový dojem z výběrového řízení.

7 ZÁVĚR

Proces získávání, výběr a adaptace zaměstnanců v organizacích se stává v posledních letech velice dynamicky se rozvíjející oblastí řízení lidských zdrojů. Člověk se v organizaci stává nedílnou součástí pro celkový chod a zároveň nejdražší položkou co se nákladovosti týče. Z tohoto důvodu považují za velmi důležité, aby jeho výběr byl pečlivý a promyšlený. Společnost pak díky kvalifikovaným a výkonným zaměstnancům zvyšuje svou společenskou i ekonomickou hodnotu a z pracovníka se stává konkurenční výhoda. Tento proces je velice složitý a nákladný a pro dosažení co největší úspěšnosti je nezbytné, aby člověk, který tento proces provádí, byl vybaven takovými schopnostmi a dovednostmi, které jsou nezbytné pro výběr a následnou adaptaci vhodného pracovníka. Pokud by byl vybrán nevhodný pracovník, znamenalo by to pro podnik nemalé potíže a finanční ztráty.

Cílem diplomové práce bylo posoudit efektivnost procesu získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ a následně předložit návrhy na zlepšení a zefektivnění tohoto procesu.

Po prostudování odborné literatury na toto téma jsem danou problematiku popsala. Nejdříve jsem uvedla metody a techniky, které v práci využiji, poté jsem se zaměřila na získávání pracovníků a tedy konkrétně na zdroje, z kterých pracovníky společnost může získat, na metody při získávání a na dokumenty, které je vhodné od uchazečů požadovat. Následovala kapitola výběru pracovníků, kde jsem popsala kritéria pro výběr, zásady, fáze a metody pro správný výběr zaměstnanců, ale také možné chyby, kterých by se podnik měl vyvarovat. Následovala kapitola adaptace a její průběh, zásady efektivního výběrového řízení, měření a posuzování efektivity procesu a celkové shrnutí.

V praktické části jsem se zabývala konkrétním průběhem procesu získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti ČEZ na pobočce v Zábřehu. Nejdříve jsem se seznámila se základními údaji této společnosti a s její organizační strukturou. Poté jsem získala informace od pracovníků, z pozorování a z dotazníkového šetření o samotném průběhu procesu a popsala jej. Dále jsem vyhodnotila otázky z dotazníku a na základě posouzení efektivity současného stavu získávání, výběru a adaptaci pracovníků ve společnosti, jsem navrhla možné úpravy pro zlepšení.

Návrhy se týkaly především zlepšení informovanosti pracovníků o jejich možném kariérním růstu a to buď přímo ve zveřejněné nabídce volného pracovního místa, či na výběrovém pohovoru s detailními informacemi. Společnosti jsem také doporučila zaměřit se na vylepšení balíčků s benefity a snažit se měnit práci, aby se nestala stereotypní. Navrhla jsem organizaci, aby se zajímala o to, jaký je hlavní důvod k odchodu ze zaměstnání.

V neposlední řadě jsem doporučila podniku z důvodu zjištění, že téměř 40% respondentů vnímá práci jako stresově náročnou, zavést častý a pravidelný dotazníkový výzkum na zjišťování spokojenosti či nespokojenosti v práci a také zjišťování důvodů spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců.

Dle mého názoru byl cíl diplomové práce splněn a doufám, že společnost využije alespoň jeden z mých návrhů a doporučení ke zvýšení efektivity stávajícího systému získávání, výběru a adaptaci pracovníků.

SEZNAM POUŽITÉ LITRATURY

Odborná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. 182 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [4] BLÁHA, J; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy: základy moderní personalistiky*. Brno: CP Books, 2005, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] COMPTON, R., W. MORRISSEY and A. NANKERVIS. *Effective Recruitment and Selection Practices*. Sydney: CCH Australia Limited, 2010. ISBN 978-1-92148-577-0.
- [6] DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance*. Computer Press, 2007. 181 s. ISBN 978-80-2511522-0.
- [7] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 4. Vyd. Univerzita Karlova v Praze: Karolinum, 2011. 368 s. ISBN 978-80-246-1966-8.
- [8] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. 1. Ostrava-Přívoz: KEY Publishing s.r.o., 2008. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2.
- [9] DVOŘÁKOVÁ, Z., a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [10] HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruhé, Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno: MotivPress, 2007. 392 s. ISBN 978-80-254-0698-4.
- [11] KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [13] KOLMAN, Luděk et al. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. Praha: Linde, 2010. 238 s. ISBN 978-80-7201-810-9.
- [14] KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: Linde, 2000. 400 s. ISBN 80-8613125-4

- [15] KOUBEK, Josef a HRABĚTOVÁ, Eva, ed. *Personální řízení I: (Vybrané problémy)*. Praha: Vys. šk. ekon., 1992. 86 s. ISBN 80-7079-350-3.
- [16] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualizované a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [17] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 1996. 192 s. ISBN 80-7169-206-9.
- [18] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] Lewis, C.: *Employee Selection*. London, Hutchinson 1985.
- [21] LUKÁŠOVÁ, Růžena a kol. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004. 174 s. Expert. ISBN 80-247-0648-2.
- [22] MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- [23] SAKSLOVÁ Věra., ŠIMKOVÁ Eva. *Základy řízení lidských zdrojů*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2005, 153 s. ISBN 80-7041-187-2
- [24] SAKSLOVÁ, Věra a ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualizované a rozšířené. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.
- [25] STÝBLO, J. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 8085780-06-2.
- [26] TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita Brno, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [27] TOMŠÍK, Pavel et al. *Personalistika*. V Brně: Mendelova univerzita, 2013. 173 s. ISBN 978-80-7375-730-4.
- [28] TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. 411 s. ISBN 978-80-87839-01-0
- [29] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

[30] WILTON, Nick. *An Introduction to Human Resource Management*. London: Sage Publications Ltd., 2013. 480s. ISBN 978-1-4462-5583-4.

Internetové zdroje

[31] SKUPINA ČEZ. *Https://www.cez.cz* [online]. Praha: Copyright 2018 ČEZ, 2018 [cit. 2018-03-26]. Dostupné z: <https://www.cez.cz>

[32] Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006., *Zákoník práce*. Dostupný také z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>

SEZNAM ZKRATEK

ČEZ – Český energetický závod

Sb. – sbírka

s. r. o. – společnost s ručením omezeným

a. s. – akciová společnost

HPP – hlavní pracovní poměr

DPP – dohoda o provedení práce

Kč – Korun českých

PC – počítač

SŠ – středoškolské vzdělání

mld – miliarda

§ - paragraf

% - procento

Obr. – Obrázek

Tab. – Tabulka

VŠB-TUO – Vysoká škola báňská – Technická universita ostrava

PhDr. – Doktor filozofie

CSc. – Kandidát věd

Bc. Bakalář

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2017

.....

Bc. Krobotová Markéta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Vzor dotazníku

Příloha č. 2: Základní Organizační schéma společnosti ČEZ, a. s., k 1. 1. 2018

PŘÍLOHY

Příloha 1

Dotazník

Dobrý den, Jmenuji se Markéta Krobotová a jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia, oboru management na Vysoké škole báňské - technická universita v Ostravě na ekonomické fakultě. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku na téma Posuzování efektivity získávání, výběru a adaptace zaměstnanců ve společnosti ČEZ. Dotazník je anonymní a všechny informace z tohoto dotazníku budou použity pouze pro praktickou část diplomové práce. Za váš čas a ochotu Vám velmi děkuji.

1. Jaké je vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

2. Jaký je Váš věk?

- a) 18 – 29
- b) 30 – 39
- c) 40 - 49
- d) 50 – více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) střední vzdělání s maturitní zkouškou
- b) vyšší odborné vzdělání
- c) vysokoškolské – bakalářský studijní program
- d) vysokoškolské – magisterský studijní program

4. Jaký je Váš stav?

- a) svobodný/á
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený/á
- d) vdovec/vdova

5. Kde jste se dozvěděla o nabídce volného pracovního místa

- a) stránky ČEZU
- b) úřad práce
- c) od známého
- d) na internetu
- e) jiné

6. Jak dlouho pracujete v tomto oboru?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5
- c) 6 – 10
- d) 10 a více

7. Jak dlouho pracujete ve společnosti ČEZ?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 – 5
- c) 6 – 10
- d) deset a více

8. Z jakého důvodu jste se zajímala o práci v této společnosti?

- a) blízko bydliště
- b) vyhovující pracovní doba
- c) pověst společnosti
- d) na doporučení
- e) platební podmínky
- f) změna stávajícího zaměstnání
- g) jiné -----

9. Bylo vám z nabídky práce jasné, o jakou práci se jedná a co obnáší?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

10. V jaké atmosféře probíhal pohovor?

- a) profesionální
- b) neutrální
- c) přátelská
- d) nepřátelská

11. Jaký byl váš dojem z celkového průběhu výběrového řízení?

- a) kladný
- b) spíše kladný
- c) neutrální
- d) spíše záporný
- e) záporný

12. Jak moc jste se cítila připravena po třítydenním školení?

- a) připravená
- b) spíše připravená
- c) nepřipravená
- d) spíše nepřipravená

13. Z jakého důvodu, byste tuto práci ukončila?

- a) nevyhovující atmosféra v kolektivu
- b) chtíč změny pracovní pozice
- c) mnoho stresu na této pozici
- d) jinde lepší platební podmínky
- e) jiné

14. Byla jste během výběrového řízení dostatečně informovaná o poskytovaných benefitech a o možnosti kariérně růst?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne
- e) nevzpomínám si

